



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	02-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10029 IN04 R P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:

Navn på veileder *:

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Kan besvarelsen offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn:

Gruppenummer:

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

Handelshøyskolen BI

-En av oss?

En kvalitativ studie om hvordan sosial identitet og organisasjonskultur oppleves av medarbeidere i en fusjon

Man 5071 – Samspill og ledelse

BI Stavanger

Utleveringsdato

Innleveringsdato

Sammendrag

Vår oppgave stiller spørsmål om hvordan en fusjon oppleves av medarbeidere i de to organisasjonen som fusjoneres sett i lys av organisasjonskultur og sosial identitet.

Spesialpedagogene i vår undersøkelse opplever at de kommer inn i en organisasjon som ikke har satt en klar målsetting for oppdraget de har fått og oppdraget blir derfor uklart for dem. De opplever ikke at det er satt retning i form av verdier, normer og strukturer. Når det ikke foreligger et klart mål, verdier en skal jobbe etter, systemer og strukturer en kan samles om, vil det også utvikles subkulturer hvor en setter egne mål og retning basert på egne bruksverdier, egne normer, erfaringer og kompetanse. Funn i vår undersøkelse kan tyde på at subkulturene lever i beste velgående. Man har dannet sin egen virkelighetsoppfatning om hva som kan være klokt å gjøre. Subkulturene står i kontrast til hverandre når det gjelder mål og retning for organisasjonen som helhet og uttalelser i intervjuene tyder på at det har utviklet seg uenighet mellom subkulturene.

Våre funn tyder også på at det ikke finner sted nyskapende prosesser i fusjonen. Det ser ut som om spesialpedagoggruppen i noen grad blir assimilert inn i PPT og også at de to gruppene i stor grad fortsetter med sitt arbeid side om side, at det er en form for sameksistens i organisasjonen. Spesialpedagoger og rådgivere opplever ikke at de er avhengig av hverandre i sitt arbeid, begge grupper fortsetter med de oppgavene de hadde før fusjonen; rådgivergruppen i større grad en spesialpedagogene.

Ideen bak fusjonen er at spesialpedagogisk kompetanse skal tettere ut til barnet. Spesialpedagogene opplever at de ikke har fått noen retningslinjer og mål for dette arbeidet og er usikre på sin rolle. Rådgiverne fortsetter med arbeidet sitt som før med sakkyndighetsarbeid. Uttalelser fra begge grupper tyder på at ledelsen ved PPT retter størst oppmerksomhet på dette oppdraget. Spesialpedagogene fortsetter med sine oppgaver i form av å være ansvarlig spesialpedagog i sakene slik de gjorde også før fusjonen. I tillegg har de fått et oppdrag i form av å drive med systemveiledning i barnehagene. Det er ikke gitt noen føringer for hvordan dette skal organiseres eller gjennomføres.

Spesialpedagogene opplever at de ikke har tilhørighet til PPT, de opplever at de er en utgruppe og at de ikke definerer seg som en del av PPT. De har ikke kontor i PPT og har ikke anledning å bli kjent med verdier og normer som finnes blant medarbeidere i PPT.

Våre funn kan tyde på at spesialpedagoggruppen ikke har funnet seg til rette i ny organisasjon og at de anser fusjonen som mislykket. De uttaler at de ser etter andre

jobber og at de opplever situasjonen som stressende og frustrerende mens rådgiverne ikke har endret sine oppgaver i særlig grad etter fusjonen.

Innhold

Sammendrag.....	2
1.0 Innledning	6
2.0 Problemstilling	7
2.1 Avgrensing av oppgaven	7
2.2 Om organisasjonen	7
3.0 Organisasjonskultur	8
3.1 Definisjoner:.....	9
3.2 Hva legges i begrepet organisasjonskultur?	10
3.3 Kulturinnhold	10
3.3.1 Verdier	10
3.3.2 Normer.....	12
3.3.3 Virkelighetsoppfatninger	13
3.3.4.Grunnleggende antagelser	13
3.4 Sammenligning av kjerneelementer	14
3.5 Kulturuttrykk.....	14
3.5.1 Atferdsuttrykk.....	15
3.5.2 Verbale uttrykk	15
3.5.3 Materielle uttrykk	15
3.5.4 Strukturelle uttrykk.....	15
3.5.5.Kulturelle tema	16
3.6 En stor organisasjonskultur eller flere subkulturer?	16
3.6.1. Konflikter mellom subkulturer.....	17
3.6.2 Organisasjonskulturer som slås sammen	18
4.0 Sosial identitetsteori.....	19
4.1 Personlig identitet og sosial identitet.....	20
4.2 Inn grupper og utgrupper	21
4.3 Sosial mobilitet:	23
5.0 Metode	24
5.1 Valg av metode	24
5.2 Utvalg.....	24
5.3 Metodesvakheter	25
5.4 Gjennomføring av intervjuer	25
6.0 Resultater og drøfting.....	26
6.1 innledning	26
6.2 Resultater kort oppsummert	26
6.3 Resultater som gjelder organisasjonskultur	27

6.4 Resultater som gjelder sosial identitet	27
6.5 Drøfting sett i lys av kulturinnhold	28
6.6 Drøfting av sammenligning av kjerneelementer	31
6.7 Drøfting sett i lys av kulturuttrykk	31
6.8 Drøfting av subkulturer i organisasjonen	34
6.9 Drøfting av konflikter mellom subkulturer	35
6.10 Drøfting av organisasjonskulturer som slås sammen	35
7.0 Drøfting sosial identitetsteori	38
7.1 Drøfting inn og utgrupper	39
7.2 Drøfting sosial mobilitet	41
8.0 Oppsummering av resultater og drøfting	41
8.1 Oppsummering av faktorer i organisasjonskulturen	41
8.2 Oppsummering av faktorer i sosial identitetsteori	43
9.0 Avslutning	44
Referanser	46
Vedlegg	48

1.0 Innledning

Tidligere forskning gjort på temaet fusjoner og sammenslåing av organisasjoner viser til at så mye som 50 % til 80 % av fusjonene som gjennomføres ikke har den ønskede effekt i form av stordriftsfordeler, effektivitet og finansielle muskler. Årsaken til det kan være at det vies for liten oppmerksomhet til den menneskelige faktor.

Cartwright hevder at vi fremdeles har for lite kunnskap om hvilke faktorer som påvirker hvor vellykket ulike sammenslåingsprosesser vil bli, men han har vært opptatt av at den menneskelige faktor gjerne har blitt glemt.

Også Bang registrerer at det er en betydelig forskning på området om konflikter mellom organisasjonskulturer som slås sammen og denne problemstillingen er i økende grad aktuell for en rekke ulike organisasjoner.

Mats Persson er en annen forsker ved høgskolen i Østfold som har arbeidet med å finne svar på hvorfor fusjoner mislykkes. Han sier at en fusjon er avhengig av at to viktige forutsetninger er oppfylt for at det skal bli et godt resultat. For det første sier han, må begge parter være enige om hvorfor de skal fusjonere. Argumentasjonen for å slå seg sammen må henge sammen med virkelighetsforståelsen til de involverte parter. Dersom de ikke har felles virkelighetsforståelse, blir en heller ikke enig om hvorfor de bør slå seg sammen.

Den andre betingelsen for en vellykket fusjonering er hvordan den gjøres. I korte trekk handler det blant annet om å planlegge hvem som skal få hvilke oppgaver, hvor skal ledelsen være, hvem skal være ledere, hvilken rolle skal medarbeiderne ha, hvor skal arbeidssted være og så videre. Dersom den ene parten opplever at de ikke får noe igjen for det eller får for lite igjen i prosessen som følger av fusjonen, kan fusjonen gå av sporet.

Persson sier at begge elementer som hvorfor en skal fusjonere og hvordan en skal gjøre det er like viktige. Den som eier den mest aksepterte virkelighetsforståelsen, får mye makt. Av ulike fortellinger må man vurdere hvem sin fortelling som blir den mest aksepterte fortellingen.

Kulturforskjeller mellom to fusjonerte virksomheter kan vare lenge, og å arbeide med kultur i organisasjoner som fusjonerer vil være nødvendig for at fusjonen skal lykkes. Det kreves innsats og bevisste holdninger til hvordan en skal klare skape noe nytt hvor en henter det beste fra de fusjonerte partene.

I en fusjon som ikke lykkes, viser forskning til at det blir lavere produktivitet, større opplevelse av stress og mistrivsel. Både medarbeidere og ledere sier gjerne opp sine stillinger og begynner i andre jobber.

Andelen mislykkede fusjoner og oppkjøp synes ikke å ha endret seg de siste 50 årene. Likevel kan vi slå fast at de kulturelle utfordringene fusjoner og oppkjøp representerer er betydelige. De har sannsynligvis vært undervurdert på bekostning av ledelsens fokus på de finansielle og juridiske sider i en sammenslåingsprosess. Man har kanskje i mindre eller liten grad rettet søkelys mot menneskelige faktorer som for eksempel opplevelse av tilhørighet og organisasjonskulturens betydning for den enkelte medarbeider.

2.0 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å rette søkelys på hvordan implementering til ny organisasjon i en fusjon mellom Pedagogisk Psykologisk Tjeneste (PPT) og Ressurssenter for styrket barnehagetilbud oppleves fra rådgivere som har vært ansatt i PPT over tid og fra spesialpedagoger som er nyansatt i PPT. Vårt teoretiske ståsted er organisasjonskultur og sosial identitetsteori.

Vår problemstilling er:

Hvordan oppleves en fusjon av medarbeidere sett i lys av organisasjonskultur og sosial identitetsteori.

2.1 Avgrensing av oppgaven

Fusjoner og sammenslåing av organisasjoner er et tema som det har vært forsket mye på. Vi vil avgrense vår oppgave til å gjelde de ansattes egne opplevelser av forhold på arbeidsplassen i en sammenslåingsprosess. Vi har brukt organisasjonskultur og sosial identitet som utgangspunkt for deres opplevelse av fusjonen mellom PPT og Ressurssenter for styrket barnehage i Stavanger kommune

2.2 Om organisasjonen

Stavanger kommune vedtok våren 2021 å avvikle Ressurssenter for styrket barnehagetilbud. Bakgrunnen for avgjørelsen var at kommunen gjennom flere år hadde opplevd et stort press på kostnader, ressurser og tidsfrister knyttet til levering av spesialpedagogisk hjelp for barnehagebarn. I tillegg til å levere spesialpedagogisk hjelp hadde ressurscenteret også oppdrag knyttet til kursvirksomhet/opplæring til foresatte og barnehageansatte.

I forbindelse med evalueringen av organisering av styrket barnehagetilbud, ble BDO (ekstern konsulentbistand) engasjert for å utarbeide en rapport for å se på hvordan det spesialpedagogiske tilbudet i barnehagene er organisert og gjennomført. De startet arbeidet med utarbeidelse av rapporten i november 2018 og rapporten ble ferdigstilt mai 2019.

Juni 2020 la rådmannen frem en egen sak om status, gjennomføring og prinsipper for den foreslåtte endringen i det spesialpedagogiske tilbudet. I den politiske saken ble både BDO rapport, Nordahl rapporten og Stortingsmelding 6 lagt til grunn for foreslåtte endringer. Nordahl rapporten og Stortingsmelding 6 omhandler at pedagogisk kompetanse skal tette på barnet.

Saken ble første gang politisk behandlet i januar 2021. Ingen møter ble avholdt fysisk på grunn av pandemien. Alle møter knyttet til avvikling av arbeidssted ble gjennomført av ledelsen på ressursenteret.

Tilbakemeldingen fra ansatte gitt til hovedtillitsvalgt, direktør og politikere har i stor grad satt søkelys på for lite involvering av de ansatte. De synes prosessen gikk for fort og de stilte spørsmål ved hvorfor modellen som ble valgt ikke hadde utgangspunkt i anbefalte tiltak BDO rapporten. Den største bekymringen knyttet til omorganiseringen handlet om å miste et stort fagmiljø og at dette ville gi barn med vedtak om spesialpedagogisk hjelp et dårligere tilbud.

Styrket barnehagetilbud skal nå ses i sammenheng med det ordinære barnehagetilbudet, og spesialpedagogisk hjelp skal i størst mulig grad gis som en integrert del av barnets barnehagetilbud. Ved å inkludere den spesialpedagogiske kompetansen sterkere i barnehagenes ordinære drift, vil barnehagenes kapasitet til å forebygge og til å gi barn tidlig hjelp og ekstra støtte, bli styrket. En har vært opptatt av å bygge et lag med kompetanse rundt barnet. Ressursteam er opprettet og de består av ledere i barnehager, rådgivere og spesialpedagoger. Barn som vurderes henvist til PPT skal vurderes gjennom ressursteam først.

Ressurssenteret ble avviklet og spesialpedagoger ble plassert ut i barnehagevirksomheter, men for å kunne ivareta faglig miljø ble arbeidsgiveransvar for spesialpedagoger lagt til PPT.

3.0 Organisasjonskultur

Det som er selvsagt i en organisasjon, er ikke nødvendigvis selvsagt i en annen organisasjon, og det er kanskje kjernen i hva organisasjonskultur er; nettopp hva som er

blitt selvsagt og som vi tar for gitt. Det er rett og slett blitt måten vi gjør ting på i en organisasjon.

Begrepet organisasjonskultur kan spores tilbake til 1960 tallet og Edgar Schein benytter seg av gruppedynamiske teorier, læringsteorier og ledelsesteorier for å belyse begrepet. Hans modell for organisasjonskultur består av 3 nivåer:

1. Observerbare artefakter
2. Verdier
3. Underliggende grunnleggende antagelser

Artefaktene kan være fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner av en organisasjon og dens kultur. Det kan være logoer, bygninger, kleskoder eller andre materielle objekter. Det kan også være seremonier, tradisjoner eller måter å kommunisere på. Verbale artefakter kan være fortellinger, metaforer eller anekdoter som lever i en organisasjon.

Verdier og normer er sentrale prinsipper og uskrevede regler som definerer hva medlemmene i en organisasjon er opptatt av og hva slags atferd som er akseptabel og forventes av den enkelte i en organisasjon.

Grunnleggende antagelser er kjernen i en organisasjonskultur og ligger på det dypeste nivået. Dette er antagelser som er ubevisste og tas for gitt og som påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av mennesker i organisasjonen. Dette kan være oppfatninger om menneskets natur eller hvordan man definerer hva som er sant og virkelig. Det trenger ikke nødvendigvis være en sannhet, men det oppfattes som en sannhet. (Schein E. , 1987)

3.1 Definisjoner:

Organisasjonskulturbegrepet har mange definisjoner.

Henning Bang bygger sin forskning på Scheins teorier og sier at «kultur er noe immaterielt og abstrakt, det er navnet på fenomener som de fleste av oss vil si eksisterer, men som det er vanskelig å angi presist hva består av.» (Bang, 2011).

Henning Bang viser til ulike definisjoner av organisasjonskultur (Bang, 2011):

1. «Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982)
2. En sosiologisk definisjon er «de virkelighetsoppfatninger verdier og normer som råder innen en gitt gruppe» (Carlsson, 1984)
3. En sosialpsykologisk definisjon: «et mønster av felles grunnleggende antagelser som ble lært av en gruppe i det den håndterte sine eksterne tilpasnings- og

interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Schein E. H., 2010; Schein E. H., 2010)

4. En antropologisk definisjon: «et delt system av kategoriseringer og vurderinger» (Aamodt & Sørhaug, 1980)

Henning Bang definerer begrepet organisasjonskultur som *et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben»* (Bang, 2011)

3.2 Hva legges i begrepet organisasjonskultur?

Henning Bang deler begrepet inn i to grunnleggende deler; kulturinnhold og kulturuttrykk. Disse komponentene er knyttet til hverandre og påvirker hverandre gjensidig. Kulturens innhold understreker kulturens uttrykk samtidig som kulturuttrykk er med på å understreke kulturens innhold.

Kulturinnholdet tolkes ut fra kulturuttrykkene som kommer til syne i organisasjonen. Kulturuttrykkene er det som gir mening eller har betydning for medlemmene av kulturen. (Bang, 2011)

3.3 Kulturinnhold

Henning Bang sier at «kulturinnhold er det nettverk av betydninger, meninger og modeller for handling som definerer innholdet i kulturen og som befinner seg i medlemmenes hoder – satt på spissen.» Bang hevder at kulturinnholdet defineres som de sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen. (Bang, 2011)

3.3.1 Verdier

Det finnes mange definisjoner på verdier, en definisjon på *verdier vil være:*

«en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt tilstand» (Rokeach, 1976)

En verdi angir standard på hva som er godt eller mindre godt og kommer ofte til uttrykk gjennom handlinger. I en organisasjon kan det komme til uttrykk i hva som faktisk belønnes og hvilke ritualer som praktiseres.

Verdier kan også defineres som generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre. Verdier er mentale programmer som mennesker bruker for å orientere seg i omgivelsene på. Det er tre nivå av mental programmering.

Det *universelle nivå* er det minst unike nivå og deles av så å si alle mennesker. Det *kollektive nivå* deles av noen andre; de som tilhører samme gruppe som en selv. Her finner vi kulturelle verdier, språk, ritualer og måter å oppføre seg på. Det *individuelle nivå* deles ikke av noen andre, det er helt unikt for et individ. Her finner vi også den individuelle personlighet. (Bang, 2011)

Det kan også være nyttig å skille mellom *forfektede verdier* og *bruksverdier*. (Argyris & Schön, 1996) *Forfektede verdier* er de verdiene ledere og medarbeidere sier de tror på, og som de er bevisste på. Disse kommer ofte til uttrykk i visjoner, strategier og målsettinger for organisasjonen. En er ofte enig i at dette er gode verdier en skal ta med seg på arbeidsplassen, men en kan stille seg spørsmål om i hvilken grad disse verdiene styrer atferd og handling til de ansatte i det daglige arbeidet. Da beveger vi oss over på et annet perspektiv og det er at det er *bruksverdiene* som faktisk styrer atferden til medarbeiderne i det daglige. Bruksverdiene er de verdiene som ligger bak våre handlinger og som vi kan slutte oss til gjennom å studere hvordan vi handler og hvordan vi resonnerer rundt våre handlinger. Når vi står i ulike dilemmaer ved at vår personlighet, egeninteresser og personlige verdier står i motsetning til organisasjonens verdier, bruker vi verdier til å treffe valg og gjennomføre beslutninger. Når en ikke er bevisste sine bruksverdier, vil en heller ikke kunne bruke dem på en adekvat måte i våre valg og beslutningsgjennomføring.

Det vil kunne være store forskjeller mellom organisasjonens og lederes forfektede verdier og mellom de verdiene en kan slutte seg til ut ifra organisasjonens aktiviteter, altså deres levde verdier eller bruksverdiene våre, kanskje også uten at medlemmene av en organisasjon vil kunne innrømme det.

Dette igjen betyr at det kan være vanskelig å kartlegge verdier i en organisasjon med spørreskjema og intervjuer fordi man møter organisasjonens forfektede verdier når man snakker med medlemmer om hva de vektlegger i sitt arbeid.

Verdier har en *retningskomponent* som gir en pekepinn på hvilken type atferd som forventes i en organisasjon – hvilken atferd som blir belønnet og verdsatt. Verdier har også en *intensitetskomponent* som angir hvor sterk verdiene skal være. Dette vil være avhengig av hvilken type virksomhet vi arbeider i. Verdien omsorg vil sannsynligvis ha ulik intensitet på et sykehus enn i en salgsorganisasjon.

Verdier har ulike funksjoner i en organisasjon, de fungerer blant annet som *standard* for hvordan vi skal forholde oss i ulike situasjoner, hvilken holdning skal vi ha, hvordan skal vi oppføre oss mot andre osv. De *setter retning* for løsning av konflikter og beslutningsfatning. De hjelper oss til å velge mellom ulike alternativer, løse konflikter og fatte beslutninger når en står i situasjoner som aktiverer flere motstridende verdier. Verdier har også *motivasjonelle funksjoner*. Dersom vi oppfører vi oss på en bestemt måte som er i tråd med verdien, får vi en belønning ned å oppnå den slutt-tilstand verdiene beskriver. Vi får også *økt selvaktelse* hos organisasjonens medlemmer ved at vår selvfølelse kan øke når vi oppfører oss i tråd med verdiene. (Bang, 2011)

3.3.2 Normer

dannes når mennesker samhandler over tid, og det utvikler seg visse forventinger til hva som er vanlig og uvanlig, samt forventinger om hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på. (Bang, 2011)

Sosiale normer kan defineres som «regler eller standarder som er akseptert av medlemmer i en gruppe og som veileder eller innskrenker sosial atferd.» (Cialdini & Trost, 1998). Normer kan være eksplisitt uttalt, men ofte er det implisitt og lite bevisste hos gruppens medlemmer.

Normer kan deles inn i:

a) deskriptive normer - hva som er gjeldende eller hvordan folk flest oppfører seg. Disse normene påvirker hvordan gruppens medlemmer oppfører seg gjennom informativ innflytelse ved at en ser på hvordan mange andre oppfører seg i en gitt situasjon. En vil da trekke slutninger om hva som er den riktige måten å oppføre seg på. Informativ innflytelse blir en sterk kilde til sosial påvirkning når situasjonen er tvetydig eller når man er usikker på hvordan man oppfører seg.

b) Injunktive normer beskriver hvordan ting bør være – hva slags type atferd om gruppens medlemmer vil anerkjenne eller vil synes er uakseptable. (Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991) De påvirker hvordan gruppen oppfører seg gjennom normativ innflytelse ved at medlemmene oppdager at det får positive konsekvenser dersom de oppfører seg i tråd med normen og negative konsekvenser hvis ikke de gjør det.

Normer er ofte knyttet til verdier i den forstand at de skal foreskrive hvordan en skal handle i gitte situasjoner slik at en kan virkeliggjøre en verdi. Normer kan være eksplisitt uttalte eller implisitte og mindre uttalte.

Brudd på felles normer kan føre til straff enten sosialt i form av utstøting eller sanksjoner knyttet til karrieremuligheter.

3.3.3 Virkelighetsoppfatninger

kan defineres «*som oppfatninger av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer.*» (Bang, 2011) Virkelighetsoppfatninger reflekterer hva som oppfattes som sant eller usant. Kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom og som hjelper dem å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Disse virkelighetsoppfatningene utvikles gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer. Etter hvert som medlemmene selv handler, en ser hvordan andre handler i gitte situasjoner og hvilke konsekvenser handlingene får, så utvikles det en oppfatning om virkelighet i gruppen. Om oppfatningene er sanne eller ikke sanne, har ingen betydning for deres levedyktighet

Virkelighetsoppfatninger er altså en kollektiv fortolkning av virkeligheten og den bærer budskap med seg for hva som skal oppfattes som sant eller usant. Den gir en plausibel forklaring på hvordan ting henger sammen. Den er lite bevisst for medlemmene og de er absolutte. De blir derfor sjelden diskutert i gruppen. (Bang, 2011)

3.3.4. Grunnleggende antagelser

kan defineres som lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens integrasjonsproblemer (Schein E. H., 2010) De blir tatt for gitt fordi de brukes som retningsgivende når gruppen håndterer sine problemer og fordi medlemmene opplever at de virker. Det som en gang var en hypotese, transformeres gradvis til en sosial realitet.

De grunnleggende antagelsene blir så selvsagte at det ikke finnes noen kulturell variasjon mellom gruppemedlemmene (Schein E. H., 2010) Ingen i gruppen vil ha atferd som baseres på andre prinsipper enn de som gjelder i gruppen.

Det som en gang var en hypotese eller en subjektiv oppfatning, omformes til en realitet og en objektiv oppfatning. Dette blir en ubevisst autopilot og styrende for atferd i organisasjonen. Dersom noe har hatt god effekt over tid, stiller ingen lenger spørsmål om dette er sant eller usant.

Schein skiller mellom to typer grunnleggende antagelser, a) antagelser om hvordan man løser eksterne problemer og b) antagelser om hvordan man løser interne problemer. Den første handler om hvordan arbeidet skal utføres og evalueres og den andre handler om hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre.

Problemene som skal løses er ofte ubevisste i gruppen. Ofte er det enkeltpersoner som står overfor en utfordring og som løser utfordringen på egen hånd. Dersom den fungerer, vil den bli retningsgivende for hvordan en takler problemet neste gang det dukker opp. Grunnleggende antagelser er som regel ikke bevisste for medlemmene av en gruppe og de blir som regel udiskutable. (Argyris & Schön, 1978)

3.4 Sammenligning av kjerneelementer

Kjerneelementene i kulturinnhold vektlegges ulikt av ulike kulturforskere. Likheten mellom elementene er muligens større enn forskjellene (Bang, 2011) Han beskriver for det første at kultur er et system som *systematiseres kognitivt* av gruppens medlemmer. Det ligger primært i medlemmenes hoder. Ingen kjerneelementer kan observeres direkte, men må kartlegges indirekte gjennom metoder og atferd hos medlemmene og fortolkninger av symboler og uttrykk i organisasjonen. For det andre tar kjerneelementene utgangspunkt i at kultur er noe som er *felles delt* i en organisasjonskultur eller av gruppens medlemmer.

Laveste grad av felles delthet er når medlemmene kjenner til kulturens normer, verdier, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatning uten å etterleve dem. Neste nivå av delthet er når medlemmene føyer seg etter den, kanskje uten å identifisere seg med den. Høyeste grad av delthet beskriver når medlemmene identifiserer seg med kulturen fordi de ønsker å identifisere seg med en attraktiv kulturbærer. Denne grad av delthet, oppleves som at den er internalisert og medlemmene har gjort den til sin egen.

For det tredje påvirkes medlemmenes måte å tenke og handle på av kjerneelementene. De virker styrende og samlende ved at de setter retning og de oppleves som et sosialt lim som holder organisasjonen sammen.

For det fjerde overføres kjerneelementene fra en generasjon til en annen. Kultur blir det som gruppen og medlemmene blir sosialisert inn i en bestemt måte å kategorisere og vurdere virkeligheten på. Det læres i gruppen og til sist får de en tatt-for-gitt-karakter for medlemmene av gruppen.

Bang hevder at grunnleggende antagelser kommer inn under de tre andre kjerneverdiene og innlemmer den i verdier, normer og virkelighetsoppfatning. (Bang, 2011)

3.5 Kulturuttrykk

Kultur eller artefakter er symbolske elementer som består av synlige manifestasjoner av kulturinnholdet. De blir bærere av kulturinnholdet. Kulturuttrykk kommer til syne gjennom symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. (Bang,

2011) De kan ikke direkte avleses som bærer av en kultur, men de må fortolkes for å finne ut hvilken betydning de har for organisasjonen.

Bang deler kulturuttrykk inn i 4 kategorier; *atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk*. (Bang, 2011)

3.5.1 Atferdsuttrykk

finder man ved å studere hvordan medlemmer av en gruppe forholder seg til hverandre, til andre seksjoner og divisjoner osv. En kan se hvordan omgangsformen er; er den formell/uformell, er den hierarkisk/ikke-hierarkisk osv. Atferdsuttrykk kan komme til syne både i form av handlinger og gjennom uttrykte følelser. Man kan for eksempel få et bilde av hvor mye følelser som tillates på jobb, hvordan er konfliktnivå og hvilke følelser som er aksepterte eller ikke aksepterte. Gjennom følelsene som kommer til uttrykk, får vi et bilde på hva som tillates uttrykt.

3.5.2 Verbale uttrykk

brukes til å formulere viktige verdier og normer gjennom historier, myter og legender. Hvorvidt historiene er sannferdige eller ikke har ikke nødvendigvis betydning for virkningen av historiene eller mytene. Poenget er budskapet historien bringer med seg og lever sterkt som kulturformidlere.

Språk, sjargong og humor er med på å opprettholde en kultur ved at språket virker tilbake på organisasjonen og er med på å definere en virkelighetsoppfatning og hvordan verden rundt skal kategoriseres. Etter å ha vært i kulturen en stund, lærer medlemmene av kulturen seg hvilke vitser man forteller, hva man ler av osv. Språk og sjargong er med på å opprettholde en fellesskapsfølelse hos medlemmene fordi en lett kan identifisere hvem som er medlem av en kultur.

3.5.3 Materielle uttrykk

kommer til syne når man observerer fysiske og materielle forhold i en organisasjon. Kleskode er et eksempel på dette. Objekter og ting som utforming, kostbar kunst, kontormøbler, innredning og fysisk arkitektur er andre eksempler.

3.5.4 Strukturelle uttrykk

handler om ritualer, prosedyrer og seremonier slik som kick-offs i en salgsorganisasjon hvor den som har solgt mest blir kalt frem på scenen og vinner ulike belønninger. Det er ulike måter å tolke slike seremonier på, men en vanlig tolkning kan være at selgeren som lykkes med salget er den virkelige helten. Den kan også tolkes som at ledelsen er raus, og også hvor vellykket organisasjonen skal fremstå, og at det skal gi status å jobbe i denne virksomheten. Belønningssystemer, møter, rekrutteringssystemer og karrieresystemer er

alle uttrykk av strukturell art. Strukturelle uttrykk er ikke direkte observerbart som de materielle uttrykkene. Hvem som blir invitert til møter kan også være et uttrykk for hvem som er viktig i organisasjonen.

3.5.5. Kulturelle tema

er en gruppering av verdier, normer og virkelighetsoppfatning som kommer til uttrykk gjennom handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen. (Martin, 1992) Ved å studere bruksverdiene eller kulturuttrykkene i en organisasjon, vil en kunne se hvilke kulturelle tema som gjør seg gjeldende.

3.6 En stor organisasjonskultur eller flere subkulturer?

I den tidligste forskningen om organisasjonskultur hadde man en tendens til å betrakte den som noe som tilhørte en hel organisasjon, altså en felles delt virkelighet som etablerte seg blant alle medlemmene i organisasjonen. Dersom en setter søkelys på organisasjonen som en enkelt kultur, kalles dette for integrasjonsperspektivet, mens differensieringsperspektivet setter søkelys på at det finnes ulike subkulturer i en organisasjon. (Martin, 1992)

Ut ifra *integrasjonsperspektivet* beskrives kulturen som konsistent hvor kulturens uttrykksformer stemmer overens med medlemmenes verdier og antagelser. Det er også enighet om kulturens innhold og kulturen er lederfokusert. Kulturen formes av organisasjonens ledere og en oppfatter at alle i organisasjonen forholder seg til dette.

Differensieringsperspektivet legger vekt på hvilken inkonsistens som eksisterer i en kultur. Dersom verdier og manifestasjoner, normer og virkelighetsoppfatninger spriker i flere retninger, er det mangel på konsensus mellom medlemmer i organisasjonen. En ser kulturen organisasjonen preges av, og at det eksisterer mange kilder til kulturens innhold enn det som er ledelsesfokusert. (Martin, 1992)

Med subkultur menes en delkultur som eksisterer innenfor organisasjonen. En definisjon kan være:

«En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger». (Van Maanen, 1985)

Subkulturer dannes a) når gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd betydelige problemer, b) gruppen må ha hatt mulighet til å løse problemene og sett effekten av

løsningene og c) gruppen må ha sosialisert inn nye medlemmer inn i gruppens måte å fungere på. (Schein E. H., 1984)

Kultur utvikles i mindre grupper, i vertikale og horisontale sjikt eller i yrkesgrupper i organisasjonen. Det er tre betingelser som stimulerer til dannelse av subkulturer. Det er for det første *hyppig og nær kontakt* fordi mennesker som tilbringer tid sammen har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelsesmåter når de er mye sammen. Mennesker må samhandle med hverandre over en lenger periode for at det skal utvikles en subkultur. De må også dele ulike typer utfordringer, dele ulike måter å håndtere utfordringene på og dele de følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene for at en subkultur skal oppstå.

For det andre vil *felles delte erfaringer* utvikle et felles sett av handlingsmønster og virkelighetsoppfatning som danner basis for subkulturen. For det tredje vil felles *personlige karakteristika* som for eksempel alder, utdanning, kjønn, sosiale klasser og personlig verdisystem ha betydning for danning av subkulturer. Dette skjer fordi da medlemmene ikke trenger å endre sine gamle verdier og virkelighetsoppfatninger for å kjenne fellesskap med sine gruppemedlemmer. (Trice & Beyer, 1993)

Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, det gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper og er dermed med på å gi dem en felles sosial identitet.

Det kan være nyttig å se kulturer i organisasjoner fra både et integrasjonsperspektiv og i fra et differensieringsperspektiv.

3.6.1. Konflikter mellom subkulturer

Subkulturer kan virke hemmende, fremmende eller være uavhengige av hverandre. Når vi videre snakker om konflikter mellom subkulturer, menes det at to gruppers sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for en eller begge gruppers evne til å nå sine mål. (Bang, 2011) Konflikter mellom subkulturer virker stort sett hemmende på organisasjonen. Slike konflikter kan være *mellom ulike sjikt, mellom funksjonsheter, mellom yrkes og profesjonsheter, mellom linje-stab, mellom ulike fagretninger, mellom ulike aldersgrupper, mellom geografiske enheter og mellom organisasjonskulturer som er slått sammen*. (Bang, 2011)

Konflikter kan også være fremmende fordi uenigheter ofte kan være en forutsetning for utvikling. Konfliktene må da være håndterbare og ikke ødeleggende. (Tjosvold, 1991)

Når subkulturer er i konflikt med hverandre, er det ulike psykologiske prosesser som utvikles:

Polarisering hvor en overforenkler ulikheter i stedet for å se på likheter. En vil ha en tendens til å karakterisere hverandre ut fra en stereotyp oppfatning av hverandre. En legger gjerne merke til hva som skiller gruppene fra hverandre og gjerne overdrive forskjellene, i stedet for å se at det eksisterer nyanser.

En har også en tendens til å være *evaluerende* i stereotypiene, altså at vår gruppe har utelukkende de positive egenskapene, mens den andre gruppen har utelukkende de negative egenskapene.

Etnosentrisitet er et tredje kjennetegn. Da evaluerer man den andre gruppen ut ifra verdier, normer og virkelighetsoppfatning man har i sin egen gruppe i stedet for å vurdere den andre gruppen ut ifra deres egne premisser. En opplever at den kulturen en har i sin egen gruppe som den «normale» kulturen. (Bang, 2011)

3.6.2 Organisasjonskulturer som slås sammen

Vi retter søkelys på organisasjonskulturer som slås sammen. Fusjoner gjennomføres ofte fordi en ønsker stordriftsfordeler, økt effektivitet og større finansielle muskler. (Cartwright & Cooper, 1992) I empiriske studier gjennomført i ettertid ser en at mellom 50 % og 80% av alle fusjoner er finansielt mislykket i den forstand at en ikke klarer å realisere finansielle mål man satte seg når fusjonen ble vedtatt. (Carleton, 1997); (Cartwright & Cooper, 1992)

Man fant også at sammenslåinger utløser stress, mistriivsel og senket produktivitet en periode samt at en rekke ledere sluttet som en konsekvens av sammenslåing. (Cartwright S. , 2005)

En har stilt seg spørsmål om hva det kan komme av at så mange fusjoner forringer organisasjonens verdier i stedet for å øke dem. Forskning viser til at den menneskelige faktoren har blitt viet for liten oppmerksomhet og særlig til de kulturelle utfordringene som oppstår i en fusjonering. (Cartwright S. , 2005) (Lodorfos, 2006) (Terry, 2003)

I en sammenslåingsprosess kan det tenkes 3 ulike utfall (Cartwright & Cooper, 1992)

Sameksistens hvor de to kulturene eksisterer side om side i organisasjonen, uten at de endres noe særlig. Dette skjer typisk når den dominerende parten i en fusjon er fornøyd med kultur, systemer og aktiviteter fungerer.

Assimilasjon - hvor den ene kulturen, som regel det oppkjøpte selskapet, assimileres inn i den andre kulturen og overtar det andre selskapets kultur. Dette er den vanligste formen for utfallet i en fusjonering. (Cartwright & Cooper, 1992)

I *nyskaping* vokser det frem en ny kultur med trekk både fra de gamle kulturene og helt nye kulturelle trekk fordi begge parter ser at de har noe å lære fra hverandre.

Noen sentrale faktorer i hvorvidt integreringsprosessen lykkes er hvor raskt de ansatte vil klare å skape en *ny organisasjonsidentitet* og legge fra seg «vi – de» holdninger som nesten alltid oppstår. En sammenslåing utløser ofte følelser hos medlemmene ofte i form av sorg. (Schweiger & Ivancevich, 1987) Prosessen må håndteres konstruktivt og hjelpe medlemmene til å oppnå en form for avslutning for den gamle identiteten, slik at de kan begynne å identifisere seg med den nye organisasjonskulturen.

En annen faktor som spiller inn i hvorvidt fusjonen blir vellykket er og i hvilken grad de ansatte opplever at de har blitt behandlet *rettferdig*, i lønn og type stilling de blir plassert inn i, om de opplever at de blir hørt i omstillingen og hvordan organisasjonen behandler overtallige i prosessen. (Cartwright & Cooper, 1992)

En tredje faktor er i hvilken grad en klarer å kommunisere åpent og tilstrekkelig mye med medlemmene både før, under og etter fusjonen. (Cartwright S. , 2005) Åpen og realistisk kommunikasjon minsker motstand mot forandring i organisasjonen, gjør det lettere for medlemmene å tilegne seg nye måter å gjøre ting på, reduserer rykter, reduserer utrygghet og opplevelse av stress. (Applebaum, Gandell, Proper, & Jobin, 2000)

4.0 Sosial identitetsteori

Tajfel og Turner lanserte sosial identitetsteori på 1970-tallet i et forsøk på å forstå årsaker til konflikter mellom mennesker som hører til ulike grupper. (Tajfel & Turner, 1986) De gjorde en teoretisk analyse av psykologiske prosesser som skjer mellom mennesker og mellom grupper. Her dokumenterte de at opplevelsen av å tilhøre en gruppe framfor en annen var nok til at man foretrakk denne gruppen på bekostning av den andre gruppen og medlemmene der. Det ble lansert et nytt begrep; sosial identitet. Vår selvoppfattelse og selvbilde påvirkes av vårt medlemskap og tilhørighet til en gruppe. Individet kategoriserer seg selv som gruppemedlemmer og identifiserer seg med gruppen. Dette forteller oss hvem vi er, og hva som er passende atferd, tanker og opplevelser i ulike situasjoner.

Eksperimenter i minimal group study gjort av Tajfel og Turner viste at selv når grupper ble tilfeldig inndelt, opplevde medlemmene i en gruppe større tilhørighet med gruppen og de

andre medlemmene der. De stilte spørsmål med dette og konkluderte med at det foregikk to kognitive prosesser – *sosial kategorisering* og *identifisering*.

Et hovedpoeng i teorien er at individets følelser, opplevelser og tanker – og dermed atferd endrer seg når individet definerer seg som medlem i en gruppe. Sosial identitetsteori forklarer hvordan en gruppe blir en del av en persons sosiale identitet. Den forklarer hvilken innflytelse det har på vår personlige identitet å akseptere en gruppe som en del av ens egen sosiale identitet. De hevder også at det har betydning for vårt selvbilde og selvoppfattelse.

4.1 Personlig identitet og sosial identitet

Turner (Turner J. , 1982) gjorde et skille mellom sosial identitet og personlig identitet. Han hevdet at disse to formene for selvopplevelse varierer. Mennesker opplever, vurderer og definerer oss selv både som «jeg» og som «vi». «Jeg» refererer til kjennetegn ved den enkelte som en unik person i forhold til andre.

«Vi» viser til likheter mellom medlemmer i en sosial gruppe til forskjell fra andre sosiale grupper som blir «dem». Ved å identifisere oss med ulike sosiale grupper, forenkler vi virkeligheten, vi definerer hvem vi er i gruppen, hva som forventes av oss i gruppen og hvor verdifulle vi er. Prosessen som skaper sosial identitet, starter med *sosial kategorisering* (Turner J. C., 1991.) (Turner & Reynolds, 1999) Man sammenligner og identifiserer seg med andre og setter seg i kategori med andre. En kategoriserer seg i flere grupper og en utvikler sosial identitet til flere grupper. Omgivelsene deles inn i sosiale kategorier som gir mening på et kognitivt nivå og en setter seg selv inn i disse kategoriene. De samme egenskaper som en finner i gruppene, ser en også hos seg selv. (Tajfel H. , 1974)

Man leter etter stereotyper som ligner en selv og som har fellestrekk med seg selv og som en identifiserer seg med. En identifiserer seg med sosiale kategorier i gruppen og aksepterer gruppen som en del av seg selv. En føler seg dermed forbundet og avhengig av andre medlemmer av gruppen og opplever sterk tilhørighet til gruppen.

Sosial identitet skjer nå individet aksepterer gruppens særegenheter som en forlengelse av seg selv (Hogg, 2005)

En av de største triggerne til opplevd kollektiv selv-kategorisering er nærværet av de andre i gruppen. Størrelsen på gruppen er også av betydning sammenlignet med andre grupper. Små grupper kategoriserer seg selv som medlemmer raskere enn de som hører til større grupper. En annen viktig trigger for kollektiv selv-kategorisering er nærværet av andre grupper en kan sammenligne seg med.

Den sosiale kategoriseringen som følger med det å være med i en gruppe er altså både en kognitiv måte å systematisere sosiale omgivelser på og et system for selvorientering og identifisering. Den sosiale identiteten forteller oss hva som er passende tanker, følelser og atferd i bestemte situasjoner i en gruppe. (Tajfel & Turner, 1986)

Tajfel og Turner peker på tre forhold som basis for teorien:

1. Individet forsøker å opprettholde et positivt selvbilde og vil derfor prøve å opprettholde en positiv sosial identitet. En vil søke prestisjefulle grupper eller individer.
2. Sosiale grupper er forbundet med positive eller negative verdier og positiv eller negativ sosial identitet vil derfor være knyttet til hvordan gruppene du er medlem av blir evaluert. Positiv sosial identitet betyr at gruppen din er positivt forskjellig fra andre grupper med negativ sosial identitet.
3. Dersom den sosiale identiteten oppleves som negativ, vil individet forsøke å forlate gruppen til fordel for en gruppe med mer positiv sosial identitet. En evaluerer altså sin egen gruppe i forhold til andre grupper. Den sosiale sammenligningen blir gjort på bakgrunn av verdier og karakteristika av grupper. (prototyper). En vil distansere seg fra en gruppe som presterer dårlig.

4.2 Inn grupper og utgrupper

Sosiale identitetsprosesser har konsekvenser for forholdet mellom grupper. Mennesker foretrekker et positivt selvbilde fremfor et negativt. (Tajfel & Turner, 1986) De sier at vår opplevelse av oss selv og vår identitet baseres i stor grad på å tilhøre en gruppe, og vi betrakter derfor vår egen inngruppe med positive øyne fremfor negative. Tajfel og Turner hevdet at vi vurderer verdien av en gruppe ved å sammenligne den med en utgruppe. Nettopp fordi vi har behov for et positivt selvbilde vil vi forsøke å sørge for at inn gruppen skiller seg ut fra utgruppen positivt.

Vi lager stereotyper og tilegner oss positive kvaliteter fra de gruppene vi identifiserer oss med, altså inngruppen. Grupper vi ikke ønsker å identifisere oss med, bedømmer vi tilsvarende med negative karakteristika. Jo mindre vi kjenner utgruppene, jo mer tydelige blir stereotypene. Man utvikler stereotypier; man ser det man ønsker å se. (Tajfel & Turner, 1986)

Det gir høyere status å være i en inngruppe, en vil derfor favorisere sin egen inngruppe. En vil også fremheve positive karakteristika ved egen inngruppe.

Utgruppen vil bli devaluert og rakk ned på, de kan bli møtt med skadefryd og bli dehumanisert. En avviser positiv informasjon om gruppen for å beskytte sin egen selvfølelse. En velger å sette søkelys på sin egen gruppes positive kvaliteter.

De som er med i en høystatusgruppe, har høyere personlig selvfølelse fordi medlemskapet i gruppen bidrar positivt til følelse av egenverd. Vi beskytter det kollektive selvbildet for å beskytte vårt eget selvbilde. De presterer også bedre fordi de har større mestringstro og høyere selvtillit.

De som er medlem av en utgruppe, vil ofte distansere seg fra gruppen for å unngå å bli sammenlignet med de stereotypene som eksisterer i denne gruppen.

Når individer er medlemmer av en gruppe, har de en tendens til å overdrive ulikhetene mellom sin gruppe og de andre gruppene og en blir partisk til sin egen inngruppe. Tendensen til å favorisere inngruppen, medlemmene der, deres produkter foran andre grupper, kalles inngruppe-utgruppe partiskhet. (Van Vugt & Hart, 2004)

Denne partiskheten bidrar til at selvbilde og emosjonelt velvære øker blant medlemmene og de velger derfor å være i denne gruppen.

I disse psykologiske prosessene skjer det kognitive fordreininger slik som a) man generaliserer gruppen, alle medlemmene i gruppen blir like og b) man utvikler gruppeattribusjonsfeil. En forklarer da negative egenskaper som regelen og positive egenskaper som unntak. Hukommelsen husker positive ting om inngruppen og negative ting om utgruppen.

Kampen om eksistens for sin gruppe vil ofte medføre konflikter og diskriminering mellom gruppene, nettopp fordi det handler om positiv sosial identitet og behov for å høre til en inngruppe som har de egenskapene en ønsker å identifisere seg med og som bidrar til å opprettholde ens eget positive selvbilde.

Individer vil minimere assosiasjoner med grupper som presterer dårlig eller vil søke å trekke seg ut av gruppen. Personlig «mislykkethet» er vanskeligere å håndtere enn kollektiv mislykkethet. En blir lettere påvirket negativt av dårlige personlige tilbakemeldinger enn på negative tilbakemeldinger på gruppen.

I 1950 årene utførte Muzafer Sherif eksperimentet Robbers Cave. (Sherif, Harvey, & White, 1961)

Dette eksperimentet ble utført for å forske på hvordan grupper utvikles og hvordan fordommer og negative stereotype oppfatninger av en utgruppe kan oppstå og prege atferden. Dette eksperimentet har i senere tid blitt brukt mye til gruppeforskning.

«Fluenes herre» av William Golding (Golding, 1954) er en roman fra 1954 som beskriver de samme psykologiske prosesser som i Robbers Cave eksperimentet. Han beskriver hvordan en gruppe gutter stranded på en øde øy danner hierarkier, maktkamp og rivalisering mellom to grupper gutter.

4.3 Sosial mobilitet:

Mennesker søker tilhørighet til en gruppe dersom den har en positiv innvirkning på den sosiale identitet man ønsker å ha og opprettholder et positivt selvilde. Dersom man ikke opplever den sosiale identiteten man ønsker, vil man prøve å forlate gruppen dersom det er objektivt mulig (f. eks kjønn, rase og alder.) Dersom sanksjoner medfører at det blir større ubehag enn å bli i gruppen, blir man også værende i gruppen. (Tajfel H. , 1974)

I grupper som betraktes som overlegne, kan det forekomme at noen forhold bidrar til at medlemmer ønsker å forlate gruppen sin. Dette er når gruppens status er sterkt truet fra andre grupper, eller når det oppstår betydelige verdikonflikter som er viktigere enn det positive bidraget gruppen gir. På samme måte kan medlemmer i grupper som betraktes som overlegne ønske å bli i gruppen fordi det positive bidraget til ens egen identitet og selvfølelse ønskes opprettholdt. En arbeider da for at dens posisjon ikke svekkes.

I grupper som betraktes som underlegne kan det være at medlemmer ønsker å forlate gruppen fordi andre grupper er mer attraktive. Sosial mobilitet er mulig, det vil si at det er mulig å forlate gruppen og få innpass i en annen gruppe en ønsker å identifisere seg med.

Dersom det er alvorlige sanksjoner eller verdikonflikter forbundet med å forlate gruppen, vil en ikke forlate gruppen.

Dersom det å forlate gruppen forårsaker for store kostnader for medlemmet, finnes det to andre løsninger for å opprettholde sin positive sosiale identitet.

1. man prøver å endre gruppens sosiale karakteristika ved å rettfærdiggjøre dem eller gjøre dem akseptable.
2. man kan gjøre noe med situasjonen slik at den sosiale oppfatningen av gruppens karakteristika og derved gruppens legitimitet endres.

Strategier for endring når en opplever at negativ eller truet sosial identitet er i følge Tajfel:

1. individuell mobilitet – en ønsker å forlate gruppen og søke mot en gruppe med høyere status.
2. Sosial kreativitet – en søker å endre eller redefinere gruppen til mer positive karakteristika. Dette kan ikke alltid lykkes fordi gruppen har ikke den nødvendige definisjonsmakten til å redefinere gruppen.
3. Sosial konkurranse – gruppen selv prøver å endre den relative posisjonen den har i forhold til andre høystatusgrupper. Det kan for eksempel være å tilegne seg mer ressurser.

5.0 Metode

5.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt å bruke kvalitativ metode med dybdeintervju.

Kvalitativ metode er utforskende og opptatt av egenskaper ved ulike fenomener, betydningen av dem og hvordan de oppleves av intervjuobjektet. Forskingen og data baserer seg på et lite antall individer. Intervju og observasjon er de mest brukte metoder for datainnsamling i kvalitativ metode. Denne metoden står i motsetning til kvantitativ metode som er opptatt av tall, mengde, statistikk, testing av årsakssammenhenger og hypoteser. Kvantitativ metode henter data fra et stort antall individer og en bruker ofte strukturerte spørreskjema for datainnsamling.

Vi har valgt kvalitativ metode fordi vi har ønsket å undersøke hvordan sammenslåing av PPT og Ressurssenter for styrket barnehagetilbud opplevdes av ansatte som allerede var ansatt i PPT og av ansatte som kom fra Ressurssenter for styrket barnehagetilbud. Vårt teoretiske ståsted er organisasjonskultur og sosial identitet. Vi har sett på bakenforliggende årsaker til ulike opplevelser fra de ansatte, det kan bety at det er vanskelig å definere hvilke variabler som er mest aktuelle å måle. Vi har derfor stilt åpne spørsmål for å følge opp tema de ansatte er opptatt av og for å få en forståelse av hvilken betydning de ulike variablene har.

Vi har også en relativt liten populasjon vi har intervjuet og ville ikke hatt grunnlag for statistisk holdbarhet i resultatene i en kvantitativ analyse.

5.2 Utvalg

Vårt utvalg av respondenter er klart definert. Vi har valgt ut seks respondenter; tre rådgivere som har vært i PPT over tid og tre spesialpedagoger som kom fra ressursenteret. Utdanningsnivået på alle seks er på masternivå eller tilsvarende. De er ansatt i ulike stillingskoder, en gruppe er ansatt som rådgivere og en gruppe er ansatt som

spesialpedagoger. Lønnsnivået er ulikt for de to gruppene. Alle respondenter er kvinner over 50 år og har lang ansiennitet i Stavanger kommune.

5.3 Metodesvakheter

Vi har begge vært eller er ledere for den gruppen som ligger til spesialpedagogene. Den andre gruppen som er rådgivere har vi ikke vært ledere for, og kjenner dem mer perifert. Dette kan påvirke svarene i forhold til sosial ønskelighet, det vil si at de kanskje vil prøve å gi oss svarene de tror vi vil ha. Motsatt kan dette påvirke måten vi intervjuer på og hvor langt vi velger å gå i dybden i de ulike spørsmålene. Generelt kan vi si at effekten av mellommenneskelige forhold en metodesvakheter. Alder, kjønn, status og «kjemi» påvirker det som skjer under et intervju.

Metoden vi har brukt gir ikke grunnlag for å generalisere funn. Selv om alle intervjuobjektene sier det samme om et fenomen, er metoden ikke egnet til å generalisere funn vi gjør. En får belyst interessante fenomener som kan gi innsikt og læring på et kvalitativt nivå og en kan oppnå ny erkjennelse og lærdom ut fra det.

Et annet forhold som kan være en svakhet ved metoden er at man i intervjuer får en del nonverbale uttrykk som kroppsspråk og tonefall eller andre signaler som på en side kan gi verdifull informasjon, men som på den andre siden må tolkes for å få betydning. Tolkningen er det forskerne som gjør.

Når resultatene skal drøftes gis det flere muligheter for feiltolkninger. Tolkning av intervjuene gir mulighet for at det kan bli feil fokus fordi den vil være preget av forskernes valg og ståsted. Man kan overse elementer eller legge for stor vekt på noe som blir sagt. En kan også være farget av egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. I dette tilfellet har også forskerne vært en del av fusjonen mellom PPT og Ressurssenter for styrket barnehagetilbud og kan dermed være preget av den prosessen som har funnet sted.

5.4 Gjennomføring av intervjuer

Spørsmålene vi har brukt er hentet fra Henning Bang sin bok «Organisasjonskultur» Vi har hentet 10 spørsmål fra denne boken og vi har selv laget 5 spørsmål knyttet til sosial identitetsteori. (se vedlegg 1)

Intervjuene varte fra 30 til 45 minutter. En av oss stilte spørsmålene og var i dialog med objektene. Vi stoppet opp underveis og ba dem utdype enkelte tema vi kom innom. Den andre av oss noterte under intervjuene. Intervjuene forløp som samtaler og spørsmålene kom nødvendigvis ikke i rekkefølge, men i flyt etter som vi kom inn på ulike tema. I en del situasjoner gikk intervjuer direkte til spørsmål for å styre intervjuet i riktig retning i forhold

til tema vi skulle innom. Intervjuer ba også om utdypning på punkter og tema vi ønsket å høre mer om.

Vi har ikke transkribert intervjuene, men vi har laget en oppsummering på hvert intervju som legges med. (vedlegg 2) Oppsummering av intervjuene brukes nå som grunnlag for drøfting og resultater for vår problemstilling.

6.0 Resultater og drøfting

6.1 innledning

I den videre drøftingen skal vi undersøke følgende spørsmål som er hentet fra problemstillingen:

- Hvordan opplever etablerte medlemmer og nye medlemmer i en organisasjon en fusjon?

Vi vil diskutere dette ut fra to teoretiske perspektiver:

- Organisasjonskultur
- Sosial identitetsteori

Vi vil også benytte tidligere forskning om fusjoner og sammenslåing av organisasjoner og sammenligne våre funn med resultater av dette. Vi kommer til å drøfte både rådgiverne fra PPT sin opplevelse av fusjonen og spesialpedagogene fra ressurscenteret sin opplevelse av fusjonen. Til slutt vil vi sammenligne de to gruppens opplevelse av fusjonen.

6.2 Resultater kort oppsummert

I vår undersøkelse skulle vi se på hvordan medarbeidere opplevde en fusjon sett i lys av organisasjonskultur og sosial identitetsteori som teoretisk grunnlag. Vi har gjort en kvalitativ undersøkelse hvor vi har seks respondenter. Tre respondenter var fra PPT og har vært det i flere år og tre fra Ressurscenter for styrket barnehagetilbud som ble overført til PPT i fusjonen.

Når vi presenterer resultatene helt kort, har vi valgt å rette søkelys på de funnene som gikk igjen i de fleste intervjuene. Resultatene fremstår som relativt homogene, men med noen få nyanser i forhold til de to gruppene. Ingen av intervjuobjektene skilte seg markant ut. I detalj fant vi en del nyanser som vi vil ta med i drøftingen fordi utsagn fra enkeltpersoner kan være interessante funn sett i et teoretisk perspektiv. Før vi starter drøfting vil vi presentere resultatene kort oppsummert.

6.3 Resultater som gjelder organisasjonskultur

- Ingen av gruppene opplever at de arbeider mot felles mål, men at det er mulig å definere et mål for PPT
- Begge grupper opplever at fusjonen var dårlig planlagt og at det ble gjennomført på veldig kort tid.
- Spesialpedagoggruppen identifiserer seg ikke med PPT, mens rådgiverne er opptatt av sitt mandat som ansatt i PPT i den forstand at de vektlegger sakkyndighetsarbeid og ikke systemveiledning til barnehagene.
- Ingen av intervjuobjektene kjenner til organisasjonens verdier, normer eller virkelighetsoppfatninger.
- Rådgiverne opplever at omgangstonen blant ansatte er god.
- Spesialpedagogene kjenner ikke til omgangstonen på PPT.
- Begge grupper opplever at det er uskrevne regler og normer.
- Ingen av gruppene opplever at møtene som holdes har en viktig funksjon. De omtaler møtene med feil navn og er usikker på hensikten med møtene.
- Fellesmøter blir holdt på teams fordi de er blitt for mange, det er ikke kontor plass til alle ansatte.
- Kompetansehevingstiltak og faggrupper fungerer dårlig. Intensjon og innhold er uavklart.
- Vært for få treffpunkt og for lite samhandling.
- Begge grupper opplever at det er tilfeldig hvem som får tildelt prestisjefylte oppgaver som gir status.
- Spesialpedagogene opplever at de ikke har frynsegoder som kontor plass, ansvar for kurs, og at de har dårligere lønn mm.
- Ressursteamene i virksomhetene fungerer ulikt og samarbeid mellom spesialpedagog og rådgiver fungerer ulikt i de ulike ressursteamene.

6.4 Resultater som gjelder sosial identitet

- Spesialpedagogene opplever at rådgiverne står over dem i hierarkiet.
- Når rådgiverne snakker om PPT sitt mandat, tildeles ikke spesialpedagogene en rolle i dette.
- Det er lite kontakt mellom gruppene og de er ikke avhengige av hverandre i arbeidet.
- Rådgiverne føler tilhørighet til PPT, til sin gruppe eller til enkelte spesialpedagoger de samarbeidet med før fusjonen.

- Spesialpedagogene føler ingen tilhørighet til PPT, til rådgiverne, til virksomhetene eller til de andre spesialpedagogene.
- Ingen av intervjuobjektene opplevde at de ønsket å høre til andre grupper

6.5 Drøfting sett i lys av kulturinnhold

Vi vil starte med å se på medarbeidernes svar sett i lys av kulturinnhold. Henning Bangs definisjon av organisasjonskultur sier at det må være en viss grad av samhandling mellom ulike medlemmer i en organisasjon. I vår undersøkelse kan det se ut som om samhandling med hverandre og med omgivelsene ikke finner sted eller finner sted i liten grad. Spesialpedagoger har ikke fast arbeidssted i samme lokaler som øvrig ansatte og samhandling blir praktisk vanskelig å gjennomføre.

Teorien sier at verdier, normer og grunnleggende antagelser er et sentrale element i kulturinnhold og gir seg utslag i vår atferd. Det betyr at hva organisasjonen tror og mener om de ulike elementene gir seg utslag i hvordan man forholder seg til dem.

En viktig del av kulturen er historien som forankrer et felles ståsted og formål. Rådgiverne har lang fartstid i organisasjonen. De opplever at dette er en styrke. En av rådgiverne kommenterte et spørsmål under intervjuet hvor hun sa «jeg husker godt hvordan det var å være ny, det var ikke lett. Det var mye jeg skulle huske på.» Det kan se ut av svarene til rådgiverne at de omtaler spesialpedagogene som en del av PPT men at de ikke fullt ut tar perspektivet om at spesialpedagogene er nye i organisasjonen, eller at de er en gruppe som må få plass i organisasjonen.

Spesialpedagogene uttrykker at det er vanskelig å være ny. De finner ikke sin plass, de kjenner ikke til verdiene som skal være retningsgivende og de kjenner ikke til normer, praksis og historikk i organisasjonen. Allikevel opplever de at både organisasjonen og rådgiverne forventer at de skal gjøre jobben sin. Spesialpedagogene opplever at rollen er uavklart i ny organisering og at de ikke har fått et tydelig oppdrag eller arbeidsbeskrivelse. De opplever at det er få retningslinjer og funn tyder på at de prøver å lage egne retningslinjer og praksis basert på bruksverdier, normer, egne erfaringer og egen kompetanse. De bruker sine egne personlige bruksverdier til å treffe valg og etablere ny praksis på det området de tror de oppfatter at de er satt til å gjøre.

På spørsmål om hva som var tema den første tiden i ny organisasjon, kan ingen svare på det, utenom en spesialpedagog som sier at det ble informert om saksgang og veien mot et vedtak om spesialpedagogisk hjelp. Hun husker dette fordi spesialpedagogene som gruppe er godt kjent med dette tema. Hun fortalte at hun skulle ønske de kunne få en

introduksjon til PPT, om arbeidsoppgavene og hvordan det er å være ansatt i PPT i form av verdier og strukturer som skal prege arbeidet hennes.

Bang sier at kulturinnhold kan defineres som de sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen. På spørsmål til intervjuobjektene om hvilke verdier som preger organisasjon i dag og hvordan en jobber med verdier i organisasjonen, svarte alle intervjuobjektene at dette ikke er et tema internt i organisasjonen. Det foreligger ikke dokumenter som sier noe om organisasjonens verdier i virksomhetsplaner, strategier, på nettsider eller andre steder. Vi har ikke fått svar på vår henvendelse om det foreligger dokumenter som beskriver verdiene til organisasjonen. Det ser derfor ut som om det ikke foreligger nedskrevne forfektete verdier. Teorien beskriver også ulike grader av delthet når det gjelder kulturinnhold. Våre funn kan tyde på at verdier er ikke felles delt. Laveste grad av felles delte verdier er når alle kjenner til de forfektete verdiene til organisasjonen, uten å egentlig etterleve dem. I vår undersøkelse er det ingen som kjenner til de forfektete verdiene og de kan derfor ikke i noen grad deles av ansatte.

Intervjuobjektene kan ikke si noe om hvilke verdier som preger organisasjonen i dag, en kan bare tolke hvilke verdier som eksisterer ut fra den praksis en observerer eller en hører fortellinger om. Bruksverdiene er de verdiene som ligger bak våre handlinger, og det er ofte personlighet og egeninteresser som styrer våre valg når vi skal treffe valg. Når alle intervjuobjektene forteller at det ikke arbeides med verdier i organisasjonen, er det grunn til å tro at det er den enkeltes bruksverdier som er styrende for valg som skal treffes.

Teorien sier at det er ulike nivå av mental programmering. Bruksverdiene som beskrives av alle intervjuobjektene er ofte universelle, ved at man er høflige og oppfører seg ordentlig og som deles av de fleste mennesker. Våre funn tyder på at rådgivergruppen deler verdier på et kollektivt nivå som gruppe kanskje fordi det er etablert normer og virkelighetsoppfatninger over tid. De er kjent med sjargong som brukes, med språk som brukes, hvilke ritualer som gjelder og hvordan man skal oppføre seg. Kulturuttrykkene sier noe om kulturinnholdet og for rådgiverne blir det er kollektiv oppfatning av hva kulturen består i.

Spesialpedagogene på sin side forteller at det er vanskelig å finne ut hvordan ting gjøres og hvordan en prioriterer fordi de ikke har en naturlig plass fysisk i organisasjonen. De klarer derfor heller ikke finne ut hva som er kollektive bruksverdier i organisasjonen.

På det individuelle nivå deles ikke verdiene av noen andre, her finner vi den individuelle personligheten. Dersom det ikke blir vektlagt arbeid med verder; både forfektete og

bruksverdier, er det grunn til å tro at det er spesialpedagogenes individuelle verdier som gjør seg gjeldende når en skal treffe valg og gjøre prioriteringer. I tillegg brukes de universelle verdiene som deles av nesten alle mennesker.

Våre funn kan tyde på at rådgiverne i større grad lar seg styre av kollektive verdier for rådgivergruppen; verdier som spesialpedagogene ikke er kjent med.

Teorien sier at verdier har en retningskomponent. Når det ikke er utarbeidet verdier, har vi heller ingen retningskomponent som sier noe om hvilken type atferd som forventes. Verdier setter en standard for hvordan vi skal forholde oss, de setter retning for beslutninger og de har også motivasjonelle funksjoner som gjør at dersom vi oppfører oss på en bestemt måte, vil vi få en slags belønning i form av at vi opptrer i tråd med det som forventes av oss. Våre funn tyder på at ansatte i organisasjonen ikke vet hvilken retning en skal gå, hva som skal styre vår atferd og holdninger.

Teorien sier at verdier har ulik intensitetsgrad, men når verdiene ikke er kjent for medarbeiderne, er det grunn til å tro at det er intensiteten i den enkeltes individuelle verdier som blir gjeldende. Det kan bety at det dannes uformelle ledere som formidler sine verdier i sitt kulturuttrykk og som dermed får makt i ulike former. (French & Raven, 1959) Teorien sier også at når vi er i tråd med verdiene våre, får vi økt selvaktelse. Rådgivergruppen definerer sine verdier i kulturen, og oppnår derfor økt selvaktelse. Spesialpedagogene er ikke innforstått med verdier som finnes i organisasjonen og blir søkende, forvirret og kanskje også lavere selvaktelse og selvfølelse.

Når rådgiverne snakker om verdier kommer de inn på PPT sitt mandat, som de oppfatter er sakkyndighetsarbeid. Et mandat er ikke sammenfallende med verdier. Under intervjuene presiserte intervjuer at mandatet er arbeidsoppgavene og at verdiene kan løfte en virksomhet og sikre at de ansatte går i samme retning. På tross av dette kunne ikke rådgiverne hente opp PPT sine verdier.

Rådgiverne beskriver at sosiale normer er etablert og at det ikke er noe problem å forholde seg til dem. De beskriver også at det er visse ting man bare ikke gjør, som å «gå på Kilden og handle». En annen uskreven regel er at man er «nøye med fleksitiden, det blir ført kontroll fra ledelsens side om dette.» Rådgiverne kjenner til disse uskrevene reglene og normene, spesialpedagogene kjenner ikke til dem.

En spesialpedagog nevner at en «uskreven regel må være at vi ikke får lov å gå inn og hente testmateriell. Jeg ble irettesatt når jeg gjorde det.» Hun fikk beskjed om at det skulle gå gjennom rådgiverne.

Teorien sier at normer er deskriptive og injunktive hvor en kan se på hvordan gruppens medlemmer oppfører seg og hvordan ting bør være, hva slags atferd som anerkjennes og så videre. Rådgiverne er i kulturen og kan registrere hva som forventes ved å være til stede; og som kan belønnes for det. Spesialpedagogene er ikke til stede og kan derfor ikke registrere dette; ei heller få belønning for forventet atferd.

Virkelighetsoppfatningene og grunnleggende antagelser er fortolkninger av virkeligheten om hva som er sant og usant. Teorien sier at en hypotese eller oppfatning blir styrende og omformes til en realitet når en har nær kontakt og hyppige treffpunkter. Rådgiverne som gruppe har anledning til dette, men ikke spesialpedagogene.

6.6 Drøfting av sammenligning av kjerneelementer

Dersom en skal sammenligne kjerneelementene i kulturinnholdet, sier Bang at kultur er et system som systematiseres kognitivt av medlemmer i en gruppe. Ingen elementer kan observeres direkte, men må kartlegges gjennom metoder og atferd hos medlemmer.

Teorien sier at kjerneelementene er felles delt av medlemmer av en organisasjon og det finnes ulike grader av felles delthet. Laveste grad av felles delthet er når medlemmene kjenner kulturinnholdet uten å etterleve dem. Neste nivå er når medlemmene føyer seg etter dem, kanskje uten å identifisere seg med dem. Høyeste grad av delthet er når medlemmene identifiserer seg med kulturen fordi de ønsker å identifisere seg med en attraktiv kulturbærer.

I svarene som gis av begge grupper, gis det som gjennomgående at svar på spørsmål om kjerneelementene er ukjente for dem. Funn kan tyde på at kjerneelementene ikke er felles delt, fordi ingen kjenner til innholdet i kjerneelementene.

Medlemmene i organisasjonen blir ikke påvirket av kjerneelementene fordi de ikke kjenner til dem. De setter ikke retning og er ikke samlende fordi de er ukjente for medlemmene og har ikke funksjon som et lim som binder organisasjonen sammen.

Kjerneelementene overføres også fra en generasjon til en annen. I og med at spesialpedagogene ikke har tilgang som observatører av kulturen fordi de ikke har kontorplass med resten av organisasjonen, blir det vanskelig for gruppen med spesialpedagoger å tilegne seg kulturinnholdet.

6.7 Drøfting sett i lys av kulturuttrykk

Bang legger atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk til kulturuttrykk. Disse er bærerene av kulturinnholdet og er synlige manifestasjoner av

innholdet. Dersom uttrykkene bygger opp under samme elementene og oppleves likt av de fleste i organisasjonen, kalles det for et kulturelt tema.

Ut ifra svarene til begge grupper kan et kulturelt tema være at det ikke oppleves at kulturen er inkluderende, likeverdig og akseptert, og at det oppleves at det er en forskjell i rang på de to gruppene. Et argument som støtter dette kulturelle tema er hvem som skal holde kurs. Rådgiverne blir tildelt kursholderrollen selv om de ikke har best kompetanse på innholdet i kurset. Før omorganiseringen var det spesialpedagogene som holdt kursene. De har god kompetanse på for eksempel norsk med tegnstøtte. Etter omorganiseringen ble dette tildelt en rådgiver med liten erfaring på dette.

Spesialpedagoger har mistet arbeidsoppgaver som gir status og innflytelse, og det kan være et kulturelt tema at spesialpedagogene ligger under rådgiverne i hierarkiet.

Begge grupper forteller at de ikke er avhengige av hverandre for å gjøre jobben sin. En av spesialpedagogene fortalte at hun var litt usikker på sin rolle, men at hun bare satte i gang med å gjøre det hun tenkte var klokt. Hun beskriver at hun har en lav grad av rolleforståelse og at hun ikke hadde fått et mandat eller en arbeidsbeskrivelse i sin nye rolle i PPT.

Rådgiverne forteller at de gir oppdrag til spesialpedagogene og at de legger føringer for hva de skal gjøre. En av rådgiverne forteller også at «hun må passe på at spesialpedagogene ikke får for mye å gjøre stakkars, de skal jo gjøre så mye mens jeg skal skrive sakkyndig vurdering.» Dette kan tolkes som om rådgiverne opplever seg som over spesialpedagogene i hierarkiet som kan styre spesialpedagogenes arbeidsoppgaver og prioriteringer.

Når det gjelder sosiale arrangement, uttaler spesialpedagogene at de ikke opplever det som positivt. En sosial komite bestående av rådgivere har arrangert lønningsspils. Noen av spesialpedagogene har deltatt på dette og en av spesialpedagogene sa at hun ikke ville delta igjen. Hun opplevde det som ubehagelig og hun opplevde at hun ikke var inkludert i PPT. De andre snakket med dem de kjente. Rådgiverne satt for seg selv og snakket sammen. Spesialpedagogene opplever at de prøvde å få i gang en samtale uten at de opplevde det som ekte interesse for dem fra rådgivernes side. De var høflige, og spesialpedagogene opplevde dem som avmålte. En av spesialpedagogene forteller at de var innlært hyggelige når de begynte i PPT, men at de ikke opplevde det oppriktig. Hun forteller at hun tidligere var blitt fortalt at ledelsen i PPT ikke ønsket å ha spesialpedagogene inn i PPT.

En av rådgiverne uttalte at hun hadde spurt ledelsen om hun kunne arrangere noe sosialt i arbeidstiden og fått avslag på det, fordi de skulle bruke tid på sakkyndighetsarbeid. Ut ifra dette kan man tolke det som det er et kulturelt tema at man skal være effektive på jobb og gjøre jobben sin uten å ta hensyn til relasjoner og samhandling på arbeidsplassen.

Det avholdes en del møter, men et gjennomgående svar fra begge grupper var at de ikke forstod intensjonen og hensikten med møtene. Det ble avholdt fagmøter hvor intensjonen er kompetanseutvikling, men alle betegnet disse møtene som rotete og usystematiske. Det er utnevnt en leder for faggruppene som har ansvar for innhold og struktur i dem. Rådgivere uttrykker at de ikke forstår hvorfor akkurat de personene er valgt ut til dette. Lederne av faggruppene får også et lønnstillegg for dette. De forteller at det virker tilfeldig og at det er leder som velger ut hvem dette skal være. En av rådgiverne opplever at det er de som har god tone med ledelsen som får dette oppdraget.

Spesialpedagogene på sin side er redde for å miste kompetanse ved denne strukturen, og at opplever at de faller utenfor et fagmiljø. Kulturen fra tiden som ansatt i ressurscenteret er at de er vant med relevante kompetansehevingstiltak i tråd med sakene de hadde ansvar i.

Rådgiverne forteller at det er de samme rådgiverne som får oppgaver med status og at det er ledelsen som bestemmer dette. De kjenner ikke til kriterier for tildeling av prestisjefylte oppgaver. Det kan tyde på at et kulturelt tema er at det er hierarki også innen rådgivergruppen.

Andre strukturelle uttrykk som blir nevnt er når ansatte skal slutte og har markering av runde dager. Det er ikke faste rutiner for hvordan markeringen skal foregå. Det blir da ulik praksis og gaver som gis blir ulike. Det er også ulik praksis på hva som skal markeres offentlig og om det skal holde tale for den ansatte.

På spørsmål om hvilken sjargong som brukes, beskriver rådgiverne at de har en sjargong som er kjent for dem alle og som en forholder seg til. En vet hva som er tillatt og forholder seg til det. Spesialpedagogene kan ikke svare på det samme spørsmålet fordi de er sjelden inne i virksomheten og har ikke fast oppholdssted der.

Av materielle uttrykk kan en trekke frem at det er ikke lagt til rette for at spesialpedagogene skal kunne ha kontor plass med øvrig ansatte i PPT. De er plassert ut i virksomheter og det er stor forskjell på hvordan virksomhetene tar imot dem og legger praktisk til rette for dem. Kontorene er av ulik kvalitet. Rådgiverne har beholdt sine

kontorer etter omorganiseringen. Funn tyder på at det kulturelle tema er at rådgiverne er de viktigste i organisasjonen.

6.8 Drøfting av subkulturer i organisasjonen

Som nevnt i teoridelen, er en subkultur en undergruppe som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen. De deler et sett av utfordringer som de fleste er enige om og som rutinemessig handler på grunnlag av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

På spørsmålet hvor intervjuobjektene blir bedt om å fortelle om forholdet mellom ulike grupper i organisasjonen, nevner rådgiverne andre grupper rådgivere slik som de som skriver sakkyndige vurderinger på skoleelever. De omtaler også logopedene som en egen gruppe. Rådgiverne forteller at de oppsøker helst de en har mest med å gjøre, de som har kontorer nær dem selv, eller de en kjenner best. Spesialpedagogene blir ikke nevnt som en egen gruppe i PPT av rådgivere.

Verken rådgivere eller spesialpedagoger opplever at en er avhengige av hverandre som gruppe. Det er ikke laget noen instruksjoner og retningslinjer for hvordan ressursteam skal fungere. Det kan se ut som om de ulike ressursteamene finner sine egne løsninger for å få iverksatt dette. Hvert ressursteam finner derfor sin egen måte å håndtere ny organisasjonsstruktur på og det ser ut som det har blitt utviklet subkulturer i de ulike ressursteamene så vel som mellom rådgivere og spesialpedagoger, mellom spesialpedagogene som er plassert ut i virksomhetene. Det kan se ut som det utvikles subkulturer blant rådgiverne som gruppe.

Det ser ut som for oss at en har rettet lite oppmerksomhet på å sette retning i form av verdier og normer og en kan ikke se at det finnes et ledelsesfokuset integrasjonsperspektiv hvor en setter retning for organisasjonen. I disse ulike gruppene som er nevnt her, ser en at verdier, normer og virkelighetsoppfatninger spriker i flere retninger mellom gruppene og det er mange kilder til kulturinnhold enn det som er ledelsesfokuset.

Teorien sier at ulike subkulturer dannes fordi medlemmene samhandler med hverandre over tid og de oppleves som en distinkt gruppe i organisasjonen. De deler utfordringer de er enige om, og de handler på vegne av gruppens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det er hyppig og nær kontakt, har felles delte erfaringer og personlige karakteristika.

Funn tyder på at det utvikles egne kulturer i ressursteamene, det er ikke gitt retningslinjer for hvordan de skal gjennomføres og det er ikke satt en standard i form av verdier og normer.

Funn tyder på at rådgiverne som gruppe utvikler sin egen kultur og de opplever at de har et annet mandat enn spesialpedagogene. De driver med sakkyndighetsarbeid og både rådgiverne og spesialpedagogene opplever at ledelsen prioriterer denne oppgaven som mer betydningsfull enn å bidra i arbeidet i barnehagene som en del av laget rundt barnet. Våre funn kan derfor tyde på at det er utviklet mange subkulturer i organisasjonen. I ny barnehagelov fra 2021 er det lovfestet at PPT skal drive med organisasjonsutvikling, samt sakkyndighetsarbeid. Spesialpedagogene har fått rollen som systemveiledere i den nye organiseringen. Rådgiverne nevner ikke dette når de omtaler PPT sitt mandat.

6.9 Drøfting av konflikter mellom subkulturer

Teori sier at når ulike gruppers sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger står i motsetning til hverandre kan det skape hindringer for at en eller begge gruppers evne til å nå sine mål. Konflikter mellom subkulturer virker stort sett hemmende på organisasjonen. En har en tendens til å polarisere, evaluere og bli etnosentrisk i sin tolkning.

I svar gitt av alle intervjuobjektene, er det grunn til å tro at en polariserer og utvikler en stereotyp oppfatning av hverandre. Rådgiverne omtaler spesialpedagogene som en egen gruppe som har like egenskaper. Den ene rådgiveren uttalte at «spesialpedagogene er jo så flinke, stort sett alle sammen.» Rådgiverne i intervjuene beskriver rådgivergruppen på en positiv måte og blir på den måten evaluerende i stereotypene.

Det oppleves fra begge grupper at det har vært lite føringer og lite retningslinjer for hvordan en skal drive ressursteamene i bydelene. En har da gjort det en tenker er klokt å gjøre og funn tyder på at de opplever at den kulturen en har utviklet i egen gruppe er den «normale» kulturen.

6.10 Drøfting av organisasjonskulturer som slås sammen

Forskning viser også at mellom 50 % og 80 % av alle fusjoner mislykkes. Den menneskelige faktor blir viet for liten oppmerksomhet og kan utløse følelser som stress, mistriivsel og senket produktivitet. En del ansatte slutter også som en følge av fusjoner. I intervjuene kommer det tydelig fram at spesialpedagoggruppen preges av følelser som misnøye, sinne og frustrasjon over en opplevelse av å bli overkjørt, av ikke å høre til PPT. Alle intervjuobjektene som var spesialpedagoger, var både sinte og lei seg.

Rådgiverne fortalte at de ikke opplevde endringer etter omorganiseringen. De gjør de samme oppgavene, har de samme kontorene, deltar på de samme møtene, har det samme systemet for kompetanseutvikling, treffer de samme kollegene på jobb. Det har vært liten endring for dem i en ny organisering. Stavanger kommune har iverksatt store endringer på dette området som har medført store endringer for Ressurssenter for styrket barnehage tilbud, barnehagene og PPT. Svarene fra rådgiverne kan tyde på at PPT ikke har gjennomført endringer i sin praksis.

Spesialpedagogene som kom fra ressurscenteret, opplevde at de hadde tydelig visjon og retning som ansatt der. Når de kom til PPT, ble det ikke snakket om retning, visjon og verdier. Det kan se ut som om kulturen mellom de to organisasjonene var ulik. Dynamikken mellom de to kulturene som ble sammenslått blir vanskelig fordi en har ikke tema som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger på agendaen.

Teorien sier at assimilasjon, nyskaping og sameksistens er et vanlig utfall i en sammenslåingsprosess. I vårt tilfelle ser vi at de to virksomhetene som ble slått sammen eksisterer på et vis side om side i organisasjonen. Det er en form for sameksistens mellom de to kulturene. Det er ikke skjedd store endringer for rådgiverne og de uttrykker tilfredshet med kulturen slik den har vært og fremdeles er.

Spesialpedagogene har på sin side mistet sin kultur, de er oppløst som gruppe og plassert ut i virksomheter hvor de skal ha fast kontor plass. De opplever ikke at de hører til i PPT selv om PPT har et formelt arbeidsgiveransvar for dem. De føler seg som gjester på sin arbeidsplass og prøver på et vis å opprettholde sin gamle kultur selv om det oppleves som vanskelig når de er oppløst som gruppe. De tar kontakt med andre spesialpedagoger fra andre ressursteam og skaper sin egen virkelighetsforståelse.

Rådgiverne uttrykker at de ønsker at spesialpedagogene skal assimileres inn i deres kultur og prøver å arrangere sosiale arrangement slik at de skal bli bedre kjent. Spesialpedagogene på sin side opplever dette som kunstig og ikke-inkluderende. Spesialpedagogene har mye følelser rundt fusjonen og er sinte, lei seg og opprørt over en opplevelse av å bli urettferdig behandlet. Spesialpedagogene har samme utdanning, er samme alder og kjønn, men det er ulikt lønnsnivå for de to gruppene. Det kan se ut som om spesialpedagogene ikke ønsker å bli assimilert inn i den eksisterende kulturen. De uttrykker også at de opplever seg degradert og at de står under rådgiverne i hierarkiet. En av spesialpedagogene beskriver kulturen som «arrogant» og at hun ikke ønsker å være en del av det.

Det har blitt vanskelig å få til nyskaping og hente opp det som er positivt fra begge kulturer. Både rådgivere og spesialpedagoger opplever at rådgiverne står over spesialpedagogene i hierarkiet. En kan også se tegn på at det har utviklet seg til konflikt mellom to subkulturer av spesialpedagoger og rådgivere. Begge grupper er polariserende i sine beskrivelser av hverandre. De overforenkler gjerne ulikhetene i stedet for å se på likhetene. Rådgiverne uttrykker i noen utsagn at de ønsker spesialpedagogene inn i PPT og at de gjerne vil at de skal bli en del av kulturen der. De blir etnosentriske i sine beskrivelser hvor de beskriver kulturen i sin gruppe som den «normale» kulturen.

Teorien sier at sentrale faktorer i hvorvidt integreringsprosessen lykkes, er i hvor raskt de ansatte vil legge fra seg «vi – de» holdninger som nesten uten unntak oppstår. En slik sammenslåingsprosess utløser nesten alltid følelser som sorg hos medlemmer i en organisasjon som er sammenslått med en annen. Prosessen må håndteres konstruktivt og en må begynne et arbeid med å etablerer verdier, normer og virkelighetsoppfatninger slik at en kan skape tilhørighet til en ny kultur hvor en kan identifisere seg med den nye kulturen.

Spesialpedagogene opplever ikke at de blir behandlet rettferdig. Det er store lønnsforskjeller på de to gruppene, opptil 100 000 i forskjell forteller den ene spesialpedagogen. Gruppene har samme utdanning, erfaring og ansiennitet. Disse forholdene kan være med på å opprettholde en «vi – de» holdning mellom de ansatte i PPT.

Forskning sier at kommunikasjon er viktig før, under og etter fusjonen. Ingen av gruppene opplever at det er kommunisert åpent og direkte om fusjonen. De opplever at det har vært mangelfull åpen kommunikasjon. Det har vært pandemi og det har ikke vært mulig å avholde fysiske møter. Etter at pandemien er slutt og det igjen tillates å holde møter fysisk, har det ikke vært gjort nettopp det. Det kan tyde på at ledelsen ved PPT ikke har vært opptatt av psykologisk trygghet og mellommenneskelige relasjoner. Amy C. Edmondson definerer psykologisk trygghet som troen på at arbeidsmiljøet er trygt for å ta mellommenneskelig risiko. (Edmondson, 2019) Dersom en klarer å ha en åpen kommunikasjon, skape psykologisk trygghet for å utvikle organisasjonen, gjør en det lettere å utvikle organisasjonen. En kan redusere rykter, redusere utrygghet og redusere stress.

I svarene til spesialpedagogene ser vi at de er preget av stress, utrygghet, sinne og frustrasjon.

7.0 Drøfting sosial identitetsteori

Sosial identitetsteori er i utgangspunktet bygget på at minoriteter knyttet til etnisitet, rase og religion medfører at mennesker kategoriserer seg som en gruppe. Andre fellestrekk som kjønn, sosial klasse, interessefelt og utdanning er andre elementer som kan gi sosial gruppetilhørighet. I vår undersøkelse hører alle intervjuobjektene til samme kategori utdanning uavhengig om de er ansatt som spesialpedagog eller rådgiver. De har samme utdanning på masternivå. Alle respondenter var også av samme kjønn. Det er med andre ord ingen nevneverdige forskjeller på de to gruppene.

Teorien hevder også at man ønsker ikke å identifisere seg med en spesiell sosial gruppe fordi man ikke ønsker å bli forbundet med de karakteristikkene som denne gruppen representerer. Et sentralt element i sosial identitetsteori er stereotyper. Våre holdninger til gruppen vi ikke ønsker å bli medlem av blir stereotype fordi vi ønsker å understreke forskjellen mellom dem og oss.

I minimal group study, altså når medlemmer blir tilfeldig plassert i en gruppe, opplever en at en har større tilhørighet til gruppen selv når det er tilfeldig inndelte grupper. Også ved tilfeldig inndelte grupper foregår det kognitive prosesser som sosial kategorisering og identifisering. I ressursteamene er det noe opplevelse av tilhørighet til en viss grad mellom rådgivere og spesialpedagoger, disse gruppene er tilfeldig inndelt.

I vår undersøkelse tyder svarene på at rådgiverne kategoriserer seg med og identifiserer seg med andre rådgivere som har vært ansatt i PPT over tid. Spesialpedagogene identifiserer seg ikke som medlemmer av organisasjonen. Til en viss grad identifiserer de seg med de andre spesialpedagogene. De uttrykker at også dette er vanskelig fordi de har mistet sine kolleger i den forstand at de ikke deler den fysiske arbeidsplassen.

Sosial identitetsteori forklarer hvilken innflytelse det har på vår identitet å akseptere en gruppe som en del av sin personlige identitet. Tajfel og Turner hevder også at dette har betydning for vårt selvbilde og selvoppfattelse. Spesialpedagogene uttrykker en frykt for å miste kunnskap og kompetanse som de er stolte av å besitte, de uttrykker bekymring for om de vil miste sin faglige utvikling. Dette får konsekvenser for deres selvbilde, selvoppfattelse.

Både rådgivere og spesialpedagoger gir uttrykk for at de alle ser på de to gruppene som to atskilte grupper. Rådgivergruppen har bestått over tid, alle intervjuobjektene som jobber som rådgivere har vært ansatt i PPT over flere år og identifiserer seg med gruppen. De ser fellestrekk hos hverandre og aksepterer gruppen som en del av seg selv. De uttrykker også stolthet over jobben sin og det mandatet de har fått i lovverk og rammer.

Deres selvoppfattelse styrkes dermed ytterligere. Rådgiverne gir uttrykk for at de ikke tenker på at spesialpedagogene som en del av PPT. De uttaler at «jeg må jo passe på slik at de ikke får for mye å gjøre». De uttaler også at «jeg har sagt at de må gjøre det slik, eller at de må spørre meg dersom de ønsker å teste et barn». Det kan se ut som om slike uttalelser bidrar til at spesialpedagogenes selvbylde og selvoppfattelse blir utfordret og at de med dette opplever seg degradert og er kommet i en utgruppe.

Spesialpedagogene opplever ikke at gruppen deres er sterk og at gruppen er en del av seg selv. De er oppløst som gruppe, de opplever at de har mistet styrke og de opplever ikke sin sosiale identitet er som en forlengelse av seg selv. De er få i gruppen, kanskje en eller to i hver virksomhet, de har ikke et stabilt nærvær over tid fra andre i gruppen.

Spesialpedagoggruppen ønsker seg mer prestisjefylte oppgaver for å opprettholde en positiv sosial identitet. De opplever at deres arbeidsoppgaver var mer prestisjefylte før og at de nå opplever at de har blitt degradert. Gruppen av spesialpedagoger forbindes med negative verdier og negativ sosial identitet. Dette påvirker selvbylde og selvoppfatningen deres negativt.

Dersom en hører til en gruppe med negativ sosial identitet, vil individet forsøke å forlate en gruppe til fordel for en gruppe med positiv sosial identitet. En vil ønske å forlate en gruppe som presterer dårlig. Flere av spesialpedagogene forteller at de ser etter andre stillinger som kan være interessante. Resultatet av dette kan være at spesialpedagogene slutter og finner andre stillinger.

7.1 Drøfting inn og utgrupper

Vi oppfatter at det å definere sin rolle og sitt bidrag i sin gruppe var viktig for begge gruppene. Begge grupper fremhevet sin verdi og sine bidrag i form av erfaring, forståelse og kompetanse. Dette støtter teorien om at man henter sin sosiale identitet og definerer forventninger og standard gjennom å tilhøre en gruppe.

Spesialpedagogene opplever at de hører til en gruppering som er mindre viktig enn rådgiverne og ønsker å tilføre sin gruppe mer positive kvaliteter. Tajfel og Turner snakker i denne sammenheng om inngrupper og utgrupper. Vi lager oss positive stereotyper fra de gruppene vi gjerne vil identifisere oss med, altså inngruppene. Spesialpedagogene opplever at de nå tilhører en utgruppe, de har lavere status og uttrykker stor usikkerhet knyttet til fremtiden. Teorien sier at medlemmer i en utgruppe vil lete etter positive kvaliteter i sin gruppe. De prøver å finne positive egenskaper ved sin egen gruppe for å gi den høyere status. De nevner kompetanse på å holde kurs som de har erfaring med fra tiden som ansatt i ressurscenteret. De prøver å beskytte det positive kollektive selvbylde

for å beskytte sitt eget selvbilde. Funn tyder på at deres selvbilde og selvoppfattelse er blitt lavere enn rådgivernes.

Rådgiverne som gruppe får dermed ingen endring i arbeidsoppgaver, de får derimot tilført en ny oppgave som er prestisjefyllt og forbundet med en uformell lederrolle som gir en ekspertmakt og informasjonsmakt (French & Raven, 1959). Rådgiverne vil da opprettholde sitt positive kollektive selvbilde og beskytter dermed også sitt individuelle selvbilde. Spesialpedagogene opplever at de får forsterket sitt negative kollektive selvbilde fordi de har mistet prestisjefylte oppgaver.

Teorien sier at kampen om eksistens for sin gruppe, vil ofte medføre konflikter og diskriminering mellom gruppene fordi en ønsker en positiv sosial identitet og behov for å høre til en gruppe som bidrar til å opprettholde et positivt kollektivt selvbilde så vel som et positivt eget selvbilde.

I Robbers cave eksperimentet forsøkte Sherif å vise hvordan inn og utgrupper dannes og hvordan en kan tenke for å redusere spenninger mellom de to gruppene. Han fant at å etablere målsetninger som var så overordnet at en gruppe ikke ville oppnå dem alene, reduserte konflikter mellom gruppene i større grad. Det hadde bedre effekt enn kommunikasjon eller andre konfliktløsningstiltak.

I vårt tilfelle kan dette være relevant å trekke frem fordi en kan tenke seg at det har oppstått spenninger mellom de to gruppene. Vi har tidligere sett at manglende verdier, normer og grunnleggende antagelser vil danne grobunn for subkulturer og også konflikt dem imellom. Det samme kan vi tenke om at det kan se ut som om det mangler et felles mål for organisasjon, eller vi kan si at målet er ikke kjent for begge gruppene. Det ser ut som om de to gruppene har ulik forståelse av hva målet består i. De to gruppene er derfor ikke avhengige av hverandre og lager sine egne strukturer og retningslinjer for hvordan en skal jobbe. I hovedsak kan det se ut som om begge grupper fortsetter med det de gjorde før fusjonen og at ingen av dem har fått endrede arbeidsoppgaver eller et annet oppdrag.

Teorien sier at når inngruppe-utgruppe partiskhet oppstår, favoriserer en sin egen inngruppe og en blir partisk i forhold til sin egen inngruppe. Dette bidrar til et positivt selvbilde og en velger å bli værende i sin gruppe med høy status. Rådgivere uttrykker at de er tilfredse med å være i sin gruppe som stimulerer til et positivt kollektivt og individuelt selvbilde. Spesialpedagogene er ikke tilfreds med å være i sin gruppe fordi våre funn tyder på at de utvikler et negativt kollektivt og individuelt selvbilde.

7.2 Drøfting sosial mobilitet

På spørsmål om noen av intervjuobjektene ønsket å forlate gruppen, svarte samtlige at de ikke hadde lyst til det. Når spesialpedagogene ble spurt om de ville søke en rådgiverstilling, svarte de benektende på det. Dette kan bety at spesialpedagogene ikke ønsker å identifisere seg med rådgiverne og at de ikke definerer rådgivergruppen som attraktiv. Det kan også bety at de opplever det kan være vanskelig å forlate spesialpedagoggruppen fordi de kan komme opp i verdikonflikter eller det kan få sanksjoner for dem. En sanksjon kan for eksempel være at de mister respekt og lojalitet fra sine spesialpedagogkolleger som blir igjen i utgruppen. Flere av spesialpedagogene uttrykte at de så på ledige stillinger utenfor organisasjonen.

Teorien sier at man blir værende i gruppen dersom sanksjoner fører til ubehag eller at man forsøker å gi sin gruppe mer positive kvaliteter. Spesialpedagogene uttrykker at de opplever en lojalitet til sin gruppe og at de er usikre på om de vil forlate gruppen og hvordan det vil bli mottatt.

Spesialpedagogene forsøker å gi sin egen gruppe mer positive karakteristikk. De setter ord på sin egen og andres kompetanse blant annet i forhold til at de har erfaring med å avholde kurs for barnehageansatte og foresatte. På den måten forsøker de å redefinere sin egen gruppe i form av en slags sosial kreativitet. Dette er også i tråd med teorien.

For rådgiverne var det ikke et tema at de kunne bytte gruppe til spesialpedagogene, men oppfattet om de ønsket å bytte gruppe til for eksempel skole seksjonen i PPT. Dette ble nevnt som et alternativ fra rådgiverne mens spesialpedagoggruppen ble ikke nevnt. Rådgiverne opplever at de har en solid posisjon i PPT som bidrar til at dere egen positive identitet og selvfølelse opprettholdes.

8.0 Oppsummering av resultater og drøfting

I dette avsnittet vil vi oppsummere hovedtrekkene i våre funn og vi vil gjøre noen betraktninger av hva dette kan bety i praksis. Vi velger også å komme med noen vurderinger om hva som kan være en god vei videre for PPT.

8.1 Oppsummering av faktorer i organisasjonskulturen

Intervjuene viste i stor grad at rådgivere og spesialpedagoger har samme opplevelse av at fusjonen gikk fort og at de opplevde at den var lite planlagt.

Rådgivere og spesialpedagoger opplever at det ikke er satt noen retning veien videre og begge gruppene uttrykker at de er usikre på hva PPT vil oppnå fremover i tid. Ingen av gruppene kjenner til organisasjonens forfektete verdier og begge gruppene opplever at det er vanskelig å gjøre prioriteringer i sitt arbeid. Ingen av gruppene opplever heller at

de har et klart mål. Rådgivergruppen forteller at deres hovedoppdrag er sakkyndighetsarbeid. Begge grupper uttrykker også at det er et fokus som er satt av ledelsen av PPT. Spesialpedagogene er usikre på hva deres oppdrag er og de gjør derfor det de selv tror er best, eller det de har gjort før og danner dermed sin egen virkelighetsoppfatning.

Funn tyder på at spesialpedagogene er kjent med PPT sitt mandat om å drive med systemarbeid ute i virksomhetene. Rådgivergruppen opplever at det er en forståelse for at det er spesialpedagogenes oppdrag og at rådgivernes oppdrag er sakkyndighetsarbeid. Spesialpedagogene på sin side er usikre på om det er deres oppgave, de opplever ikke at det er uttalt. Verken rådgivere eller spesialpedagoger er kjent med hvordan en skal prioritere arbeidet sitt.

Spesialpedagogene har ikke kontorplass i PPT sitt bygg sammen med rådgivergruppen. Rådgiverne har kontorplass der de har hatt kontor før, fusjonen har ikke medført noen endring for dem, verken i arbeidsoppgaver eller fysisk miljø på jobb. Spesialpedagogene har ikke anledning til å gjøre seg kjent med bruksverdiene i PPT fordi de er ikke en del av den fysiske kulturen. De kan derfor ikke svare på om det er uskreve regler, om det er uttrykk i kulturen eller virkelighetsoppfatninger som de bør gjøres kjent med. Når spesialpedagogene kommer inn i PPT og har et ærend, vet de ikke hvordan systemer og rutiner fungerer. Uttalelser fra begge gruppene tyder på at et kulturelt tema er at både spesialpedagoger og rådgivere opplever at spesialpedagogene er under rådgiverne i hierarkiet. De blir frustrert og opplever at de ikke finner seg til rette, ingen hjelper dem til å finne seg til rette og noen av dem er også redd for å gjøre feil. Ingen av spesialpedagogene har stor grad av rolleklarhet.

Et praktisk råd som det ville vært klokt å iverksette dersom en ønsker denne fusjonen skal lykkes, vil være å arbeide med verdier, visjoner og målsettinger for organisasjonen. Dette må gjøres klart for alle og det må være et styringsverktøy en bruker når en skal treffe beslutninger. Det vil kanskje også være avgjørende å ta spesialpedagogene inn i kontorlandskapet sammen med rådgiverne slik at det får kjennskap til verdier; både forfektede og bruksverdier, kulturelle uttrykk, kulturelle tema og virkelighetsoppfatninger. Slik det er nå, opplever spesialpedagogene at de er gjester hos sin egen arbeidsgiver og de opplever at de ikke har et styringsverktøy i form av kulturinnhold, kulturuttrykk og de er heller ikke kjent med hvilke kulturelle tema som er førende i organisasjonen.

I og med at de ikke opplever at det er et felles mål, de er ikke avhengige av hverandre, det er ikke tydelige føringer i form av verdier, både forfektede og bruksverdier, utvikles det subkulturer i organisasjonen. De ulike gruppene gjør det de tror er best ut fra egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Rådgiverne har en kultur hvor de samhandler som før og opprettholder sin kultur der. Spesialpedagogene er splittet som gruppe og opplever at det er vanskelig å opprettholde den kulturen de hadde før fusjonen.

En fusjons intensjon er alltid å forbedre effektivitet og få stordriftsfordeler. I vårt tilfelle kan det se ut som om PPT ikke var forberedt på fusjonen. Rådgiverne opplever at spesialpedagogene skulle assimileres inn i PPT, mens spesialpedagogene uttrykker frustrasjon, stress og til en viss grad sinne over at de opplever at de ikke har blitt hørt. De ønsker ikke å bli assimilert inn i PPT, uttalelser tyder på at de ønsker en ny hverdag hvor nye rutiner, strukturer og mål for arbeidet skulle etableres og hvor en skulle skape noe nytt i en ny og større organisasjon i en form for nyskapende prosesser.

8.2 Oppsummering av faktorer i sosial identitetsteori

Intervjuene kan tyde på at representanter for de to gruppene opplever at de ved å være satt i en gruppe, foretrekker å høre til i sin gruppe fremfor den andre gruppen og medlemmene der. Svarene fra intervjuobjektene tyder på at de opplever de har større sosial identitet med sin gruppe frem for den andre gruppen. Funn vi har gjort kan også tyde på at rådgiverne i større grad opplever sosial identitet med sin gruppe som har bestått etter fusjonen enn spesialpedagogene gjør. Spesialpedagogene er splittet som gruppe, de har ikke felles kontorplass og de har få felles møteplasser. Spesialpedagogene opplever at de ikke har noen grupper å kategorisere seg med og de har ingen medlemmer i en gruppe å identifisere seg med.

Rådgiverne på sin side har fremdeles sin gruppe de kategoriserer seg med, de har en felles sosial arena, de har ikke fått nye arbeidsmåter eller nye arbeidsoppgaver. De identifiserer seg med andre ord med gruppen slik de alltid har gjort. De er også kjent med kulturen i PPT, noe som spesialpedagoggruppen ikke gjør.

Sosial identitetsteori forklarer hvordan en gruppe blir en del av en persons sosiale identitet. Vår sosiale identitet har innflytelse på vår personlige identitet. Tajfel og Turner hevder også at det har betydning for vårt selvbilde og selvoppfattelse. Rådgiverne er i en inngruppe som styrker deres sosiale identitet både kollektivt og individuelt.

Svar fra spesialpedagogene kan tyde på at de opplever at de har mistet sin sosiale identitet og de forteller også at de er utrygge, famlende og leter etter hvordan de skal utføre jobben sin. Det kan tyde på at deres selvoppfattelse og selvbilde oppleves som truet.

Funn i vår undersøkelse kan tyde på at spesialpedagogene opplever at de er i en utgruppe og at dette truer både deres sosiale identitet, deres selvbilde og selvoppfatning. De opplever at rådgivergruppen er i en høystatusgruppe, og funn tyder på at rådgiverne opplever det samme. Rådgiverne har blitt skjermet for endringer, de fortsetter med sitt arbeid som før, mens spesialpedagogene har blitt tiltenkt nye oppgaver. Spesialpedagogene har ikke fått et klart mål for sitt arbeid og de har derfor lav grad av rolleklarhet.

På spørsmål om noen av intervjuobjektene ønsket å bytte gruppe, for eksempel å gå over til rådgivergruppen, svarte spesialpedagogene at de ikke ønsket å bytte gruppe til rådgivergruppen, men at de heller så etter ny jobb utenfor PPT. Når rådgiverne ble spurt om det samme, svarte de at de ikke kunne tenke seg å jobbe innen skolesektor. De vurderte ikke at det var et alternativ å bytte til spesialpedagoggruppen.

I Robbers Cave eksperimentet var det heller ikke en klar målsetning og det utviklet seg konflikter mellom de to gruppene. Konfliktene avtok når gruppene fikk definert en klar målsetning.

Et klart råd til PPT vil være å definere en målsetting og mandat for ansatte i PPT, etablere visjon, verdier og normer som er kjent for alle. Det vil også være klokt å gi prestisjefylte arbeidsoppgaver til spesialpedagogene for å høyne status, utvikle et positivt kollektivt og individuelt selvbilde. På denne måten vil alle ansatte i PPT kanskje oppleve at de er avhengige av hverandre i sitt arbeid og at en kan etablere en kultur hvor en jobber mot felles mål for å gi gode tjenester uten at en gruppe opplever seg som overlegne i forhold til en annen gruppe.

9.0 Avslutning

Vår oppgave stiller spørsmål om hvordan en fusjon oppleves av medarbeidere i de to organisasjonen som fusjoneres sett i lys av organisasjonskultur og sosial identitet.

Nye medarbeidere har ikke fått tildelt fysisk kontorplass sammen med øvrige ansatte i PPT og de opplever at de ikke har noen forutsetninger for å bli kjent med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som råder. De har ikke blitt introdusert for virksomhetens forfektede verdier og de har heller ikke forutsetning for å kjenne til bruksverdiene som lever i PPT i og med at de ikke er fysisk sammen med rådgivergruppen i det etablerte miljøet i PPT.

Når det ikke foreligger et klart mål, verdier en skal prioritere etter, systemer og strukturer en kan samles om, vil det også utvikles subkulturer hvor en setter egne mål og retninger. Funn i vår undersøkelse kan tyde på at det finnes mange subkulturer i PPT ut ifra et

differensieringsperspektiv. Den enkelte medarbeider og ulike grupper gjør det de tror er det beste ut fra egne verdier, egne normer, erfaringer og kompetanse. Uttalelser tyder på at de definerer det beste slik de alltid har gjort. Subkulturene står i kontrast til hverandre når det gjelder mål og retning for organisasjonen som helhet og uttalelser både fra rådgivere og spesialpedagoger tyder på at det har utviklet seg uenighet mellom subkulturene.

Våre funn tyder også på at det ikke finner sted nyskapende prosesser som henter det beste ut fra begge organisasjonene i fusjonen.

Det ser ut som om spesialpedagoggruppen i noen grad blir assimilert inn i PPT og også at de to gruppene i stor grad fortsetter med sitt arbeid side om side, at det er en form for sameksistens i organisasjonen. Spesialpedagoger og rådgivere opplever ikke at de er avhengig av hverandre i sitt arbeid, begge grupper fortsetter med de oppgavene de hadde før fusjonen; rådgiverne med sakkyndighetsarbeid og spesialpedagogene med ansvar for kvaliteten i enkeltsaker. I tillegg har spesialpedagogene fått ansvar for systemveiledning i barnehagene. Dette arbeidet blir vanskelig fordi det er ikke satt noen føringer for hvordan dette skal gjennomføres.

Spesialpedagogene opplever at de ikke har tilhørighet til PPT, de opplever at de er en utgruppe og at de ikke definerer seg som en del av PPT. De opplever ikke at de har en sosial identitet som «vi» fordi spesialpedagogene som gruppe har blitt oppløst. De identifiserer seg verken med rådgiverne eller spesialpedagogene som en forlengelse av seg selv i en kollektiv selv kategorisering. Spesialpedagogene har ikke grupper de kan sammenligne seg med. Ingen av spesialpedagogene vi snakket med ønsker å bytte gruppe til rådgivergruppen selv om de opplever at de står over dem i hierarkiet.

Våre funn kan tyde på at spesialpedagoggruppen ikke har funnet seg til rette i ny organisasjon og at de anser fusjonen som mislykket. De uttaler at de ser etter andre jobber og at de opplever situasjonen som stressende og frustrerende mens rådgiverne ikke har endret sine oppgaver i særlig grad etter fusjonen og er dermed komfortable i sin rolle.

Som vi nevnte i innledningen hevder Mats Persson at for at en fusjon skal bli vellykket, er den ene betingelsen at begge parter må forstå hvorfor fusjonen skal gjennomføres. Uttalelser fra begge grupper tyder på at ingen av de to gruppene ønsket denne fusjonen eller at de opplevde at den gikk for fort og var for dårlig planlagt.

Den andre betingelsen for at den skal bli vellykket er ifølge Persson at hvordan den gjennomføres. Funn i vår undersøkelse kan tyde på at medarbeidere opplever at fusjonen har vært dårlig planlagt og at deres roller ble uavklart i fusjonen. Ingen av partene opplever at de har fått noe igjen i prosessen som følger av fusjonen. Ifølge Persson kan en fusjon da gå av sporet.

Hensikten med en fusjon er å oppnå stordriftsfordeler i form av finansielle muskler, høyere effektivitet og i dette tilfellet bedre tjenestekvalitet. Funn i vår undersøkelse kan tyde på at det ikke har vært vellykket så langt. Det kan muligens skyldes at det har vært lite fokus på den menneskelige faktor.

Begge grupper uttaler allikevel at det bør være mulig å gå til et godt resultat og at de er villige til å jobbe hardt for å finne gode løsninger for å lykkes. Begge grupper uttaler at de opplever at ledelsen i PPT ikke ønsket denne fusjonen og at det nok er med på å farge deres opplevelse av den. Begge grupper uttaler at det skal nok gå bra, at fusjonen må få tid og at en bør begynne å jobbe for et mer samlet PPT.

Referanser

- Applebaum, S., Gandell, J. Y., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger. Behaviour of organizational factors and processes throughout the pre-during-post stages. *Management decision*.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Carlsson, Y. (1984). *Du skal ikke stå på krava*. Institutt for sosiologi; Universitet i Oslo.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, ss. 1-38.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human factor*. Butterworth-Heinemann.

- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A Focus Theory of Normative Conduct: a Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Cialdini, R., & Trost, M. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. I S. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey, *The handbook of social psychology*. McGraw-Hill.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization*. John Wiley & Sons, Inc.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. I D. Cartwright, *Studies in social power*. Institute for Social Research.
- Golding, W. (1954). *Fluenes herre*. Faber&Faber.
- Hogg, M. (2005). The social identity perspective. I S. Wheelan, *The handbook of group research and practice*.
- Lodorfos, G. &. (2006). The role of culture in the merger and acquisitions process: evidence from the European Chemical Industry. *Management decisions*.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Oxford University Press.
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and values systems. *Oxford University Press*.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a ne awareness of organizational culture. *Sloan Management review*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management decision*.
- Schweiger, D., & Ivancevich, J. M. (1987). Executive action in managing human resources before and after being acquired. *Academy og Management Executive*.
- Sherif, M., Harvey, O., & White, B. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment*. Literary Licensing.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science information*.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. I S. Worchel, & W. Austin, *Psychology of inter group relations*. Nelson-Hall.
- Terry, D. J. (2003). Social identity persepective on organizational mergers: The role of group status, permeability and type. I S. Haslam, D. Van Knippenberg, N. Ellemers, & M. Platow, *A social identity at work: developing theory for organizational practice*. Psychology Press.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Addison-Wesley.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. ILR Press.

- Turner, J. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. I H. Tajfel, *Social identity and intergroup behavior*. Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1991.). *Social influence*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (1999). The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes and Controversies. I R. Brown, & S. Gaerther, *Blackwell Handbokk of Social Psychology: Intergroup Processes*. Blackwell Publishing.
- Van Maanen, J. S. (1985). Cultural organization. *Organizational Culture*.
- Van Vugt, M., & Hart, C. (2004). Social identity as social glue: the origins of group loyalty. *Journal of personality and social psychology*.
- Aamodt, S., & Sørhaug, H. (1980). *Skip og samfunn*. Arbeidsforskningsinstituttene.

Vedlegg

Spørsmål til intervju

Oppsummering intervju

1. Hvordan opplevde du å få nye kolleger? Hva ble gjort for å forberede fusjonen mellom PPT og Ressurssenteret for styrket barnehagetilbud?
2. Opplever du at den nye organisasjonen har blitt en samlet organisasjon hvor dere jobber mot et felles mål? Identifiserer du deg meg organisasjonens målsetting? Kan du begrunne hvorfor/hvorfor ikke?
3. Tror du det hadde vært mulig å gjøre implementeringsprosessen på en annen måte? Begrunn hvorfor/hvorfor ikke?
4. Hva var tema og hva ble fortalt den første tiden i en ny organisasjon? Hvordan opplevde du første dag/den første tiden i en ny organisasjon?
5. Hvilke verdier og holdninger preger organisasjonen og hvordan jobbes det med dette?
6. Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på her i organisasjonen og hvordan kommer det til uttrykk. I hvilken grad ser en disse verdiene i bruk lenger ned i organisasjonen? (Avviker disse fra ledelsens verdier? Hvordan takles eventuelle konflikter mellom ledelsens verdier og de ansattes verdier?)
7. Hva slags møter holder man her i organisasjonen? Beskriv dem og fortell hvilken funksjon de har? Hvem deltar på møtene? Hvordan opplever du møtenes fungering?
8. Kan du prøve å sette ord på uskrevne regler eller normer man må lære seg for å få ting gjort her i organisasjonen?
9. Kan du fortelle om ulike måter organisasjonen bruker på å belønne/ «straffe» ansatte på? Både formelle og uformelle belønningssystemer? Hvem oppnår frynsegoder i organisasjonen som kontorplasser, lønn, kjøring, prestisjetunge oppgaver osv)
10. Kan du beskrive forholdet mellom de enkelte avdelingene i organisasjonen? Konflikt-harmoni, konkurranse-samarbeid, mye/lite kontakt, avhengig-uavhengig av hverandre osv?
11. Hvordan er omgangstonen mellom folk i organisasjonen? Hvilke historier fortelles og hvilken sjargong brukes?
12. Hva kan man absolutt ikke tillate seg i organisasjonen- hva er organisasjonens «hellige kuer» som man ikke rører? Hva skjer hvis man trækker på de «hellige kuene?»
13. Føler du tilhørighet til organisasjonen? Til en gruppe i organisasjonen? Til andre? Kan du utdype dette? Skulle du ønske det var annerledes?

14. Skulle du ønske at du hørte til andre grupper i organisasjonen?

15. Er det andre ting du synes vi skulle vite om fusjonen av organisasjonene? Er det noe du ønsker å utdype?

Intervju spesialpedagog

Hvordan opplevde du å få nye kollegaer?

«Opplevdes ulikt. Personavhengig og hvem jeg kjente fra før. Noen nye kollegaer var innlært hyggelige, de prøvde å være hyggelige. Noen med og noen uten hjerte. Jeg tolket nok møtene med nye kollegaer negativt fordi jeg hadde en forhistorie. Visste at de ikke ville ha oss inn i PPT. Jeg tok det ikke personlig fordi jeg har lang erfaring. Tror det handlet mer om usikkerhet hos dem. Kanskje redd for vår kompetanse og at vi skulle ta fra de posisjon. Fordi spesialpedagogene har mer kompetanse».

«PPT eller ledelse opplevde at de måtte snu om for å ta imot oss på best mulig måte. De, altså ledelsen, ville ikke ha oss. Det sa mange som var ansatt der. Og det så vi for det var ikke en plan for å ta imot oss. Vi hadde ingen kontorplass, ansatte i barnehagen visste ikke vi skulle jobbe der. Alt gikk så fort, og alle var på ferie, men vi måtte begynne da, sa de. Det verste er at det har skjedd på så kort tid. Hvorfor hadde de så dårlig tid?».

Hva opplevde du i forkant?

«Hektisk, mye på kort tid. Jeg har nå lite respekt for barnehagesjef og direktør. De viste oss ikke respekt. Slik som når vi skulle skrive ned kompetansen vår før fusjonen. Vi brukte mye tid på det. Skulle komme med ønsker på stillinger. Folk var utrygge på hvem som fikk hva. De snakket ikke med oss, skulle kun se det skriftlige. Og så fikk vi ting vi ikke hadde ønsket oss, selv om andre hadde ønsket seg det. Jeg har mistet lojalitet og tillit til kommunen. Det oppleves ikke som en trygg arbeidsplass. Nå handler det ikke om arbeidsoppgaver, men ivaretagelse. Og det klarer de heller ikke. De sender hele barnehageområdet på Pål Roland om endringsarbeid, men de bruker ikke noe av det selv når de setter i gang endring».

Opplever du nå at PPT står samlet som en organisasjon?

«Ulikt fra sone til sone. Jeg er heldig som er erfaren, er kommet på en god plass. Og samarbeider med kjekke og kjente rådgivere. Men vi har ikke et likeverdig tilbud og arbeidsforhold. Vi jobber for å få til felles mål og avklaringer. Alt er personavhengig nå, derfor er det ulikt. Ikke noen som sitter og styrer oss samme vei. Vet ikke hva felles mål er, og det mangler rammer. Jeg gjør det jeg tror målet er».

Kunne fusjonen vært gjort på en annen måte?

«Ja. Brukt tid på prosessen. Gjort en grundigere jobb i forhold til oss, PPT og barnehagene. Skulle brukt 1 år. Bare det at vi ikke kan holde kurs fordi vi ikke har lokaler når de gamle lokaler står tomme og vi enda betaler leie. Men vi får ikke bruke de. Det at vi ikke får holde kurs gjør jo at denne endringen tar mye lenger tid og at ansatte blir frustrerte og fører til at vi ikke gjør det samme».

Husker du første dag på jobb?

«Ja, fikk en plante. Den kan du ha på Hundvåg i barnehagen sa de. Provoserende opplevde jeg den kommentaren, bestemte hvor jeg skal ha planten. Vi satt på et hotell, husker ikke hva de snakket om. Virket ikke som de forstod at vi hadde mistet kollegaene og arbeidsplassen vår.

Dag 2 gikk vi gjennom tester og kartlegging. Som om vi ikke kunne det. Vi var ikke med i hodet, folk var «høye». Vi var frustrerte, lei oss og utrygge. De har ikke sagt noe om verdier eller hvordan det er å være ansatt i PPT. Hva de forventer av oss? Kanskje verdiene er noe med samarbeid. Vet egentlig ikke hvorfor jeg tror det. Kanskje fordi de hele tiden sier vi må samarbeide med barnehagene.

Tror de ønsker å inkludere oss, men vi må kjenne vår plass. Det kommer hele tiden frem at rådgiverne er viktigere. De har kontor plass, mange oppgaver rådgiverne ikke kan gjøre fordi de har det så travelt, og de «forteller» hva jeg skal gjøre. Jeg har det tydeligvis ikke travelt. Vi er enda ikke blitt presentert for de ansatte i PPT. De har teams møter for alle og så setter de opp fysiske møter rett etterpå. Tar ikke hensyn til at vi må kjøre der. Tenker bare på de som har kontor der».

Kan du si noe om hvilke møter du deltar på og intensjonen med disse?

«Vi har case grupper for oss spesialpedagoger og kompetansegrupper med rådgiverne. Alt blir ledet av rådgiverne. Vi går inn i ting de alltid har hatt, ingenting vi gjorde på ressurs senteret er tatt med. Bare rådgiverne som leder grupper. Først fikk vi beskjed at vi skulle være med i kompetansegrupper, så ikke, og så fikk vi allikevel. Gruppene fungerer ikke. De har ikke endret noe selv om vi nå er blitt flere og har fått inn spesialpedagoger, de presser oss inn i det de alltid har hatt.

Vi har mye kompetanse. Vi blir heller ikke satt opp til å holde kurs. Det er rådgiver sitt navn som skal stå som kursansvarlig. Det er status for dem. Tror det er maktutførelse. De som har kompetanse til å holde kurs blir undergravd og tråkket på. Vi har avdelingsmøter kun med spesialpedagogene En gang har vi hatt med rådgiverne. Hvordan skal vi føle tilhørighet og få til arbeid sammen når vi aldri er sammen?».

Er det uskrevne regler?

«Aner ikke. Jeg gjør det jeg mener er riktig og fornuftig. Vi er der for lite så jeg vet ikke. Er ikke noen retningslinjer. Har ikke faste eller uformelle møtepunkter. Mer komplisert å ta opp en telefon for å spør om noe. Jeg lurte på det med kurs for jeg tror spesialpedagogene sin kompetanse over tid vil gå ned. Hvilke kurs ønsker de vi skal gå på, hvor mange kurs har vi lov å gå på? Hvem bestemmer hvem som får gå på kurs. For de snakker om det i lederteamet. Før nå jeg jobbet i ressurs senteret var det oversikt og fordeling».

Er det noen belønningssystemer i PPT? Noen goder som bare noen ansatte får tilgang til?

«Rådgiverne får holde kurs, har kontor, leder kompetansegrupper. Opplever jeg blir behandlet annenrangs. Irriterer meg at de som alltid har holdt kurs ikke får holde det. Men rådgivere som ikke kan metodene holder kurs, og så må de spør oss. Lønn orker jeg ikke å tenke på, blir bare irritert. Rådgiverne har høyere lønn».

Hvordan er forholdet mellom gruppene?

«Vanskelig å vite for jeg er der ikke. Vet ikke hva som skjer, men opplever at det er noe på skole. Noen uenigheter og mange som slutter».

Er dere avhengig av hverandre?

«Nei. Vi spesialpedagoger og de på førskole bør være avhengig av hverandre. Vi har funnet ut at vi driver med dobbeltarbeid. Fordi vi ikke vet hvem som gjør hva og hva som er jobbene våre. Min rådgiver er raus, ikke maktkamp. Men andre opplever maktkamp».

Hvordan er omgangstonen mellom de ansatte i PPT?

«Vanskelig å si, har nesten ikke vært der. Snakker med spesialpedagogene når jeg er inne. Har vært på 2 lønningspils, snakker med de jeg kjenner. For da treffer jeg de endelig».

Er det noe du absolutt ikke kan gjøre i PPT?

«Nei, tror ikke det. Eller. Skulle hente test, men kan ikke bare ta den. Og den må jo tilbake etter noen timer. Men da er jo ikke jeg der. Så nå har jeg sagt at da må rådgiver fikse det. Hadde jeg vært nyansatt hadde ikke jeg turt å ta den testen. Men gjør det jo fordi det er det beste for barnet».

Føler du tilhørighet til PPT eller en gruppe i PPT?

«Nei. Ikke til noen. Føler meg alene uten tilhørighet. Håper vi kommer dit. Men merker at jeg tar mindre og mindre kontakt med de andre spesialpedagogene. Uten at jeg føler mer tilhørighet i barnehagen. Men det kommer kanskje. Det kan være positivt, men ønsker heller tilhørighet til fag. Jeg er redd for egen utvikling. Jeg mister kompetanse, men liker mange av arbeidsoppgavene. Nå begynner jeg nesten å gråte når jeg snakker om det.

Det har vært en emosjonell ting for alle. En negativ opplevelse som forsterkes fordi jeg har noe historikk med meg av tidligere negative opplevelser. Tidligere hadde jeg ikke håndtert det så negativt. Men med de negative erfaringene jeg nå har så er jeg sårbar. Men jeg ville ikke vært i en annen gruppe.

Kort oppsummert så har jeg mange kjekke arbeidsoppgaver, men savner tilhørighet, uformelle møter og kurs. Jeg er usikker på felles mål. Jeg vil ikke klage for mye for da legger de arbeidsgiveransvaret ut i barnehagen. Og det blir heller ikke bra. Da blir det heller ikke likt fordi barnehagene er så ulike. Og et mål må vel være at det skal være likt? De ser seg for gode til å se oss.

Tror ikke de visste hva de skulle si til oss første dag, derfor ble det så dårlig».