

Ingjerd Astad

Hvordan opplever medarbeidere endringsprosesser i kommunale organisasjoner?

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,
spesialisering i relasjonsledelse

RAD 6901

Vårsemesteret 2017

Trondheim, februar 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for pedagogikk og voksnes læring

Forord

Over flere år har ønsket og behovet for mer kunnskap kommet krypende. «Tenk om jeg kunne fått gjennomført en masterstudie?!» - det var drømmen! Så, for noen år tilbake åpnet det seg, uventet men svært velkomment, en mulighet i jobbsituasjonen og livet for øvrig som gjorde at jeg kom i gang med *prosjektet mitt* ved NTNU. Det har vært en fantastisk studietid, og nå er jeg i nærheten av å ha trua på at *prosjektet mitt* kommer helt i mål, selv om innspurten ble noe lengre enn planlagt.

Dette '*prosjektet mitt*', har gitt meg mye inspirasjon, og jeg opplever at det har bidratt til å skape stor bevegelse i meg selv. Å fordype seg i teori og delta i forelesninger ved NTNU har vært svært givende. Mest av alt har det å få være sammen med medstudenter og forelesere gitt meg utrolig mye. Gjennom mitt arbeidsliv har jeg hatt ulike lederroller i kommunal forvaltning, med interessefeltene samfunnsutvikling og ledelse av organisasjoner. Grunnlaget ble skapt gjennom en oppvekst i en samfunnsengasjert familie og en tidlig fasinasjon av spenningsfeltet politikk-administrasjon. Dette har påvirket meg også gjennom studiet og oppgaveskrivingen, og det har vært en stor berikelse for meg å møte studenter med erfaring og kompetanse fra andre organisasjoner enn de jeg har min erfaring fra.

Jeg vil så gjerne rette en takk til alle som har hjulpet meg. Kunnskapsrike forelesere, engasjerte medstudenter og modige informanter. En virkelig stor takk vil jeg gi til min veileder Oscar Amundsen som tålmodig har fulgt meg i den lange innspurten. Etter hvert møte med Oscar har jeg vært styrket i trua på at jeg nok ville komme i mål. Den største takken går til de fire som står meg aller nærmest: Barna mine Joachim, Jørgen og Julie som gjennom denne tiden har rukket å bli unge voksne. De har vist interesse for mors prosjekt og gjennom det vært en herlig kilde til motivasjon for å komme i havn. Og ikke minst – min Ivar! Tålmodig og raus har han vært med gjennom hele prosessen; oppmuntret meg, vært min nærmeste diskusjonspartner og velvillig delt av sin kunnskap fra områder han kan svært mye om; ledelse av store interesseorganisasjoner og av lokaldemokrati. Ærlig i sine tilbakemeldinger og alltid til stede for meg – i denne prosessen som i livet ellers.

Bjugn, 26. februar 2017

Sammendrag

I denne studien har jeg sett på hvordan medarbeidere opplever endringsprosesser i kommunale organisasjoner. Gjennom en kvalitativ tilnærming med intervju som metode, har intervjupersonene reflektert rundt sine opplevelser fra endringsprosesser som de tidligere har vært omfattet av, og i tillegg har de delt opplevelser fra den pågående endringsprosessen kommunesammenslåing.

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å benytte medarbeidere i kommunale organisasjoner som informanter. Sju medarbeidere har vært mine informanter, og de sju tilhører fire ulike kommuneorganisasjoner. Medarbeiderne er gjennom sin kunnskap helt avgjørende for den tjenesteleveransen som kommunene skal utøve overfor sine innbyggere. Det har for min del vært interessant å få kunnskap om hvordan disse sju medarbeiderne opplever endringsprosesser. Deres erfaringer kan bidra inn i nye endringsprosesser – for i større grad å sikre at den pågående kommunesammenslåingsprosessen og andre framtidige endringsprosesser blir vellykket.

Medarbeiderne som har vært informanter i denne studien har trukket fram opplevelser fra følgende temaer; medvirkning, samhandling, motivasjon og mestring. Denne studien har gitt to klare sammenhenger:

- Medarbeidere som opplever involvering i endringsprosesser som god, er de som i prosessen fikk tildelt et klart ansvar fra leder om å medvirke til framdriften i selve endringsprosessen. De opplevde at rammene for medvirkning var klarlagt.
- Medarbeiderne som derimot opplevde liten involvering i endringsprosesser, er de som ikke fikk noen tydelig, avklart rolle i gjennomføring av prosessen. De opplevde at rammene for medvirkning ikke var klarlagt.

For informantene er det ikke nok å være omfattet av en endringsprosess, det oppleves som viktig å ha en tildelt rolle i endringsprosessen og få muligheten til å delta og virke inn på prosessen. Som et bilde på medarbeidernes opplevelser i endringsprosesser, viser jeg til hva en av informantene uttalte: *...det kan hende at vi medarbeidere har noen gode ideer vi også...* Å styrke medarbeidernes mulighet til involvering i endringsprosesser, kan se ut til å være selve kjernen i en vellykket endringsprosess.

Innhold

Forord.....	
Sammendrag	ii
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Endringsprosessene – inkrementelle eller radikale	4
1.3 Oppbygging av oppgaven	4
1.4 Avgrensning.....	5
2. Teoretiske perspektiver.....	6
2.1 Omstilling i organisasjoner	6
2.2 Ledelsesperspektiver.....	8
2.3 Makt og kynisme i endringsprosesser	10
2.4 Medvirkning og samhandling	12
2.5 Motivasjon.....	13
2.6 Mestringstro	16
3. Metodiske refleksjoner	19
3.1 Bakgrunn for valg av kvalitativ metode.....	19
3.2 Fenomenologi og det semistrukturerte intervjuet.....	20
3.3 Utvelgelsen av informantene og datainnsamling.....	21
3.4 Dataanalyse	23
3.5 Forskerrollen	25
3.6 Reliabilitet og validitet.....	26
3.7 Etske betraktninger	28
4. Presentasjon av empiriske funn og relatering til teori.....	31
4.1 Framgangsmåte ved analysen av materialet.....	31
4.2 Opplevelse av medvirkning	32
4.3 Opplevelse av samhandling.....	36
4.4 Opplevelse av motivasjon	38
4.5 Opplevelse av mestring	44
5. Oppsummering og konklusjon	49
Litteraturliste :.....	54
Vedlegg.....	58
Vedlegg 1: Intervjuguide	58
Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju	61

Vedlegg 3: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger, fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)	62
---	----

1. Innledning

Så lenge jeg kan huske har jeg vært opptatt av norske kommuners rolle i velferdsutviklingen og i det å bidra til et godt liv for innbyggerne. Kommunene skal yte lovpålagte tjenester til sine innbyggere – «fra vugge til grav», og kommunene er staten sitt virkemiddel for å sikre velferd til innbyggerne. Jeg har i løpet av nær 25 år fått muligheten til å jobbe i åtte ulike kommunale organisasjoner i Midt-Norge. For hvert år som har gått har jeg blitt mer og mer interessert i menneskene som jobber i disse organisasjonene, for det er de som er avgjørende for at velferd og gode tjenester faktisk kan finne sted. Kommunesektoren er folkevalgt styrt og forvalter fellesskapets ressurser, og innbyggernes rettigheter og plikter. Det stiller krav til en god styringsdialog mellom politikk og administrasjon, god forvaltningspraksis, innsyn for innbyggerne, og samspill med omgivelsene. Sammen med et svært bredt tjenestespekter, og stor målkompleksitet, gjør dette kommunen unik som organisasjon. Ut over det er kommunale organisasjoner som andre organisasjoner med et visst omfang. Jeg viser til Alvesson og Björkman (1992), som i forbindelse med en studie gjennomført av industribedriften Atlas Copco, sa følgende: *Företag är naturligtvis mer eller mindre unika, men samtidigt är de nocså lika varandra i väsentliga hänseende. De brottas med problem som de i regel delar med många andra organisationer.* Ofte hører jeg at mennesker i kommunale organisasjoner sier at «vår kommune er jo så spesiell», men sannsynligheten for de er nokså like hverandre i de store linjene er absolutt til stede. Ut fra dette finner jeg det i denne studien interessant å intervju medarbeidere fra flere kommunale organisasjoner. Det kan sannsynligvis synliggjøre både ulikheter og likheter.

En kommune er en type organisasjon hvor man benytter koordineringsmekanismer for å standardisere arbeidsoppgavene. Utførelse skjer under felles sett med regler, skriftlige rutiner og prosedyrer. Det er innført et formelt hierarki av stillinger. Gjennom delegering er ulike stillinger tildelt formell myndighet til å ta avgjørelser. Man legger også opp til en standardisering av resultater, standardisering av kunnskap og standardisering av normer. I tillegg er kommuner så komplekse at man må legge opp til horisontale ordninger for samarbeid – det innebærer samarbeid mellom personer med ulik kompetanse eller kompetansenivå. Kommuneorganisasjoner er i høyeste grad kunnskapsorganisasjoner, bestående av mange medarbeidere med høy fagkompetanse.

I alle samfunn som utvikler seg er det behov for endring. Strukturen, størrelsen og inndelingen av norske kommuner er intet unntak. Lite har endret seg siden den siste store kommunereformen som ble gjennomført på midten av 1960-tallet. Etter stortingsvalget i 2013 stilte nær alle partiene seg bak avgjørelsen om at kommunestrukturen skulle gjennomgås, selv om de var noe mer uenig om omfang og insentiver.

I regjeringens politiske plattform av 7. oktober 2013 står det: *Det gjennomføres en kommunereform, hvor det sørges for at nødvendige vedtak blir fattet i perioden. [...]* *Regjeringen vil foreta en gjennomgang av oppgavene til fylkeskommunene, fylkesmennene og staten med sikte på å gi mer makt og myndighet til mer robuste kommuner.*

Regjeringen lanserte i Kommuneproposisjonen 2015 fire mål for kommunereformen:

1) Gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, 2) Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling, 3) Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner og 4) Styrke lokaldemokratiet og gi større kommuner flere oppgaver. Amundsen og Kongsvik (2008) sier at omstilling i organisasjoner ofte framstilles som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. Omstillinger utløses altså av endringer i rammebetingelser i organisasjonens omgivelser. Prosessen med endring i kommunestruktur er initiert av et høyere nivå i demokratiet, Stortinget. Derfra er det regjeringen som har hatt ansvaret for å igangsette og følge opp prosessen overfor kommunene. Regjeringen har lagt de ytre rammene for prosessen, hvor hovedmålsettingen er å bygge bærekraftige kommuner for fremtiden.

Gjennom min interesse for samfunnsutvikling og for ledelse av kommunale organisasjoner er det klart at kommunereformen opptar meg. I mitt hode er dette landskapet langt fra «sort-hvitt». Endring i dagens kommunestruktur er en omfattende men nødvendig omstilling, som etter min mening vil gi staten, lokalsamfunnene og derigjennom innbyggerne større fordeler enn ulemper. Likevel, min det som skaper mest nysgjerrighet hos meg i denne omstillingsprosessen er menneskene i kommuneorganisasjonene; hvordan de påvirkes og hvordan de påvirker. Peter Drucker (1985) har uttalt at *kunnskapsmedarbeideren er en medarbeider som vet mer om sin stilling enn noen andre i virksomheten*. Det er ikke bare den lovfestede rettigheten medarbeidere har som bør være argumentet for at medarbeiderne skal involveres i omfattende endringsprosesser – det bør være deres kompetanse og evne til å delta.

1.1 Problemstilling

Temaet i oppgaven min retter seg mot endringsprosesser i kommuneorganisasjoner. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i endringsprosesser som allerede er gjennomført, for å se om erfaringer fra dette kan brukes inn i den endringsprosessen som er i gang i kommunen med å bygge nye, større kommuneorganisasjoner. Kommunereformen er en omfattende reform, men kommunale organisasjoner er langt fra ukjent med endringsprosesser. Både i offentlig forvaltning og i privat næringsliv tilhører endring det normale. Likevel synes jeg vi kan se at det ikke nødvendigvis en sammenheng mellom mengden av endringsprosesser og om prosessene har vært vellykket.

Ut fra det jeg mener å ha observert er det så langt i kommunereformarbeidet stor variasjon i hvordan medarbeiderne i kommuneorganisasjonene har vært involvert i dette endringsarbeidet. Kommunalminister Jan Tore Sanner har påpekt overfor kommunene at medarbeiderne er en viktig ressurs som kommunene er tjent med at involveres så tidlig som mulig. På regjeringen.no kan man lese at kommunalministeren har gitt kommunene følgende råd: *Mitt råd til kommunene er å ta med de ansatte i prosessene. De ansatte sitter på kompetanse om hvordan tjenestene og kommunene kan utvikles til å bli sterkere og levere enda bedre tjenester til sine innbyggere. [...] Når ansatte og tillitsvalgte er med på å kartlegge konsekvenser av en sammenslåing, får de også eierskap til prosessen, og kan se muligheter på sitt område.* Kommuner er kunnskapsorganisasjoner. Medarbeiderne i kommuner er gjennom sin kunnskap helt avgjørende for den tjenesteleveransen som kommunene skal utøve. Det er i stor grad hos medarbeiderne fagkunnskapen ligger. Ut fra det skulle man tro at medarbeiderne burde få innvirkning på den mest omfattende omstillingsprosessen i nyere tid som er tenkt gjennomført i kommunene, slik også kommunalministeren anbefaler. Jeg har i arbeidet med denne masteroppgaven derfor valgt å benytte medarbeidere i kommuneorganisasjoner som informanter. De er medarbeidere i ulike roller i organisasjonen de tilhører; saksbehandlere, fagansvarlige og mellomledere i organisasjonen – og altså ikke toppledere.

Jeg har valgt å se på følgende problemstilling:

Hvordan opplever medarbeidere endringsprosesser i kommunale organisasjoner?

Gjennom arbeidet med oppgaven vil jeg kunne se om det finnes interessante likehetstrekk og ulikheter i informantenes opplevelser ved endringsprosesser som de har vært omfattet av, og hvordan deres opplevelser kan benyttes inn i arbeidet med kommunereformen – en endringsprosess som er i gang, og som for noen kommuner skal pågå fram 2018 og for andre fram til 2020.

1.2 Endringsprosessene – inkrementelle eller radikale

I endringsprosesser skiller teorien mellom små og store endringer. Amundsen og Kongsvik (2008) omtaler dette som *Inkrementelle* – endringer som skjer hele tiden innenfor de eksisterende rammene for organisasjonen, eller *Radikale* – større strategiske endringer som forandrer hele organisasjonen som system. Det kan være et stort spenn fra små inkrementelle til radikale endringer som forandrer måten vi tenker på. For leder som er ansvarlig for en endringsprosess er omfanget av prosessen viktig. For den enkelte medarbeider som er omfattet av endringen, vil det som kan være store utfordringer eller endringer for noen være små for andre. Det vil være graden av nyhet som betyr noe – og det kommer an på øyet som ser. Dette spennet er interessant i forhold til intervjupersonene i denne studien. I intervjusituasjonen fikk intervjupersonene selv velge hvilke endringsprosesser de ønsket å dele sine opplevelser fra. Forutsetningen var at det var tidligere endringsprosesser som de selv hadde opplevd og vært en del av. De sju trakk fram endringsprosesser av ulik størrelse og omfang; alt fra prosesser for en enkelt avdeling til prosesser som var sektor- eller organisasjonsovergripende. Bakgrunnen for at jeg ønsket å stille dette åpent for informantene var å se om de selv var bevisste på omfanget av endringsprosessen, inkrementell eller radikal, og videre om det hadde betydning for deres opplevelse av prosessen. I tillegg til å formidle opplevelser fra tidligere endringsprosesser, kom alle de sju informantene inn på opplevelser av kommunesammenslåingsprosessen som er i gang.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Etter den introduksjonen til oppgaven som er gitt i dette kapitlet, vil jeg i neste kapittel presentere teori som danner grunnlaget for oppgavens teoretiske forankring og perspektiver. Deretter vil jeg beskrive metoden jeg har benyttet for innsamling og bearbeiding av data. Så vil jeg i det videre presenterer kategoriene og funnene jeg har gjort gjennom analyseprosessen – og samtidig diskutere funnene opp mot de teoretiske perspektivene. Til slutt vil jeg gå inn

på en avsluttende oppsummering som både gir et helhetlig blick på denne oppgavens funn og som peker på mulige implikasjoner for videre forskning.

1.4 Avgrensning

Kommuner er ofte benyttet som en fellesbetegnelse både på kommuner og fylkeskommuner. Jeg vil presisere at denne studien gjelder kommuner. Jeg har ikke gått inn i fylkeskommuner. En avklart politisk forankring er et viktig premiss når det blir iverksatt endringsprosesser for å skape nye strukturer i en kommune. Dette fordi alt endringsarbeid er krevende prosesser, som kan skape uro i organisasjonen. Jeg har ikke gått inn på de folkevalgtes rolle i dette arbeidet.

Det er mange momenter og stadier som det er viktig å ta inn i arbeidet for å gjøre gode grep i endringsprosesser. Dette kan eksempelvis omhandle prosjektorganisering, utarbeidelse av styringsdokumenter, arbeidsgiveransvar i omstillingsprosessers, samkjøring av ikt-systemer, plan for gevinstrealisering, informasjon til innbyggerne og eksterne samarbeidspartnere. Dette er ikke berørt i denne studien. Jeg har heller ikke gått inn på det lov- og avtaleverk som regulerer medarbeideres rett til medvirkning og deltakelse i endringsprosesser.

2. Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenteres teori som vil være et hjelpemiddel for å belyse de funn jeg har gjort i denne studien, hvor formålet er å belyse problemstillingen *Hvordan opplever medarbeidere endringsprosesser i kommunale organisasjoner?*

2.1 Omstilling i organisasjoner

Uansett hvilken type organisasjon man ser på, er det interessant å trekke fram forhold som litteraturen blir trukket fram som viktig for hvordan en organisasjon fungerer. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at organisasjoner består av både formelle og uformelle trekk. De har utarbeidet en helhetlig, universell modell der de viser til at organisasjonskultur og maktforhold utgjør de uformelle elementene i en organisasjon, mens organisasjonsstruktur, mål og strategier derimot utgjør de formelle elementene. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at de uformelle elementene kan være langt tyngre å endre enn de formelle.

Organisasjonsstruktur definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik sier at organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd: spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden, mens en viktig hensikt med organisasjonskulturen er å påvirke atferd i en bestemt retning.

Organisasjonskultur defineres inn under de uformelle trekkene i organisasjonsmodellen.

Kultur kan, ifølge Jacobsen og Thorsvik, sees som et mulig strategisk fortrinn.

Organisasjoner kan utvikle en kultur som støtter opp om formelle mål og strategier.

Organisasjonskultur kan dermed fungere som et styringsredskap. Motsatt kan man også oppleve at det er kulturen som hemmer endring og utvikling – og den kan da stå i veien for kommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at kulturdimensjonen i en organisasjon er gjennomgripende og påvirker de andre innsatsområdene i sterk grad. I kulturen finner vi de praktiserte normene og verdiene som preger vår hverdagspraksis. Dette innsatsområdet beskriver dermed forhold som det ikke er lett for ledere å kontrollere, men som det er uhyre viktig å påvirke for å sikre en hensiktsmessig og god praksis i organisasjonen og ha mulighet til å gjennomføre nødvendige endringsprosesser. Organisasjonskultur er svært viktig i arbeidet med å bygge opp, drive og ikke minst endre organisasjoner. I litteraturen framkommer den mest refererte definisjonen av organisasjonskultur fra Schein (2010). Han har uttrykt dette slik: *The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new*

members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem (s. 18).

Definisjonen peker på at det finnes oppfatninger i organisasjonen av noe som er felles og som fungerer for denne organisasjonen. Nye medarbeidere må bli en del av dette for at det skal videreføres samt fortsette å fungere. Fordi kulturen skal støtte opp under det som for organisasjonen er hensiktsmessig, er det viktig å kunne påvirke kulturen. Den må også være i samsvar med allment aksepterte normer. Hillestad (2008) peker også på at kultur er den viktigste enkeltfaktoren for å forstå atferd i organisasjonen. Ifølge han er organisasjonskulturen det indre kompasset i organisasjonen. Det kan sees på som autopiloten i en organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer organisasjoner som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. I dette legger de at organisasjoner er produksjonssystemer. Ser man på kommunene i dette bildet, oppfatter jeg det slik at man kan si at kommunene produserer beslutninger gjennom vedtak og tjenester til sine innbyggere. Kommunene inngår i et sett av omgivelser som de er avhengige av. Det gjør alle organisasjoner ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013). De peker også på at organisasjoner er systemer der mennesker samhandler om nå mål og løser oppgaver. Det vesentlige i organisasjonsteorien er at den setter fokus på menneskene som utfører oppgavene; menneskenes atferd som består av deres holdninger og handlinger. Derigjennom benyttes begrepet *atferdsvitenskap*. Jacobsen og Thorsvik (2013) ser på organisasjonsadferd og prosesser som viktige element i organisasjoner. Sentrale atferdstyper som de peker på er; motivasjon, kommunikasjon, beslutninger og læring. Kuvaas og Dysvik (2016) skiller mellom den egeninteressedrevne organisasjonen og den kollektive organisasjonen. De hevder at egeninteresse i større grad er blitt et mer legitimt motiv for atferd enn tidligere. Den kollektive organisasjonen baserer seg derimot på tiltak som sikrere utvikling av lojale, involverte og engasjerte ansatte, som opparbeider sterke psykologiske og sosiale bånd til organisasjonen. Kuvaas og Dysvik (2016) refererer til Allan og Meyer (1990) sin definisjon av organisasjonsforpliktelse som *en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon*. Her skiller de mellom kalkulerende forpliktelse som henviser til den ansattes opplevde kostnader med å forlate organisasjonen. Affektiv forpliktelse der ansatte nærmest opplever seg selv som «en del av familien og føler en relasjonell forbindelse. Samt normativ forpliktelse der følelsen av tilknytning og identifisering kommer ut fra at den oppleves som det riktige. Medarbeidere som har ferdigheter og evner som de vet kan gi dem mulighet til jobb og oppdrag i andre organisasjoner, vil oppleve høyere affektiv og normativ forpliktelse

samt lavere kalkulerende. I arbeidet med endringer i en organisasjon mener Amundsen og Kongsvik (2008) at det er en tosidighet i arbeidet som innebærer at verken medarbeidere eller ledere kan fraskrive seg ansvaret for å unngå negativ utvikling i organisasjonen.

2.2 Ledelsesperspektiver

Teoretiske perspektiver om temaet ledelse går langt tilbake i tid, og det finnes mange av dem. Filosofen Aristoteles som levde 384-322 f.Kr., kan stå som et bilde på dette. Martinsen (2010) viser til at Aristoteles hevdet at virkeligheten er dynamisk; den er i bevegelse. Alle mennesker har i seg visse muligheter, et potensial, og når et menneske forandrer seg, betyr dette at det virkelig frigjør potensialet, mente Aristoteles. Satt inn i en lederskapskontekst kan man si at det å lede er å bevege mennesker mot mål slik at også organisasjoner realiserer sitt potensial, slik det er foreskrevet av Aristoteles. Når ledere tar lederskap, beveger mennesker seg i forhold til seg selv og andre – fra noe og mot noe.

Ofte gir de ulike teoretiske perspektivene ikke rom for flere perspektiver, men vektlegger én av perspektivene. I denne oppgaven er det naturlig å trekke fram teori fra flere forskere og se på deres ledelsesperspektiver. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at ledelse er en av de sentrale faktorene som påvirker atferd. Ledelse kan påvirke både direkte og indirekte – både på de formelle og de uformelle elementene, sier de og henviser til Yukl (2013) sin definisjon på ledelse: *Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.* (s. 416) Alle ledere både kan og bør ha fokus på sin egen atferd, og de kan arbeide med å videreutvikle sin atferd. Ledere har stor påvirkningskraft, og en gjennomgripende dimensjon ved lederens atferd er lederen som rollemodell. Det lederen gjør påvirker organisasjonen sterkere enn det lederen sier. For å kunne påvirke sin egen atferd må lederen kjenne seg selv godt. God ledelse er dypt personlig sier Grund (2003) som er opptatt av at de beste lederne er integrerte mennesker som tar i bruk seg selv. Gjennom dette mener han at lederne kan skape et godt utgangspunkt for at både ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv. Dermed oppstår kontinuerlig kunnskapsutvikling. Ledelse handler altså om påvirkning og innflytelse som utøves i samspill mellom mennesker. Gjennom å påvirke forbedres organisasjonen slik at vi sammen når felles mål.

Spurkeland (2012) belyser at ledelse handler om å gjøre andre gode. Da må du investere i relasjoner til dem. Ledere kan dele lederskap med medarbeiderne i virksomheten og dermed få tilgang til et mye større lederskap enn det de selv makter. Kvalsund og Meyer (2005) peker på at i lederskap står organisasjonen sentralt, og de belyser at en organisasjon er menneskelig samhandling satt i system for å ta vare på felles interesser og nå felles mål. Person, rolle og situasjon er tre faktorer som her belyses som viktige for å forstå dynamikken i atferds- og handlingsstrategiene i organisasjonssystemet. Lederskap består av flere – ikke bare av lederen og dens egenskaper – medarbeiderne står sentralt i lederskap. Lederskap omhandler forholdet mellom lederen og medarbeiderne. Martinsen (2005) har gjennom sin forskning på lederskap sammenlignet ledere som er orientert mot menneskene de leder opp mot ledere som er mer oppgaveorienterte og opptatt av ytre belønning. Funnene viser at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirerer og er opptatt av gode relasjoner til medarbeiderne, er de beste lederne. Ut fra dette mener Martinsen å kunne si at mål- og resultatorientering fortsatt er viktig, men at det faktisk er andre egenskaper og atferd som ser ut til å spille en sterkere rolle for ledere som lykkes. *Lærdommen er å satse på de gode relasjonene, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger* (s. 50).

Støttende ledelse gir mer engasjement og bedre resultater. Kuvaas og Dysvik (2016) har gjennomført flere undersøkelser i ulike organisasjonstyper, og har ut fra dette kommet fram til at støttende, myk, imøtekommende ledelse gir mer fornøyde medarbeidere og bedre lønnsomhet. Medarbeidere som opplever støttende ledelse opparbeider sterkere sosial relasjon til sin leder, noe som gir økte arbeidsprestasjonene og gir mer ekstrarolleatferd, det vil si at ønsket om å hjelpe andre i jobben overstiger de formelle jobbkravene, sier Kuvaas og Dysvik. Deres egne undersøkelser er gjennomført i ulike typer bedrifter; en bensinstasjon-kjede i 2012 og blant helsepersonell i omsorgssektoren i 2014. Den siste av disse undersøkelsene underbygger at støttende ledelse er minst like viktig blant såkalte kunnskapsmedarbeidere som for andre medarbeidere. Lai (2011) legger i begrepet støttende ledelse *støtte til mestring og utvikling* og hevder at det er svært effektivt for å fremme medarbeidernes motivasjon og ytelse. Hun kaller denne formen for ledelse *mestringsorientert ledelse*. Undersøkelser som er gjennomført viser at mestringsorienterte ledere er gode til å gi retning, mening og individuell oppmerksomhet. *Retning* gjennom godt kommuniserte mål, hensiktsmessig struktur og organisering av aktiviteter for og nå definerte mål. *Mening* gjennom at mål og virkemidler blir gitt innhold, slik at de virker meningsfylte og

motiverende. *Individuell oppmerksomhet* ved at lederne viser interesse for hver enkelt medarbeider, for den de er og det de jobber med, og de tilbyr hjelp og støtte der det er nødvendig. Dette bidrar ifølge Lai til at mestringsorienterte ledere er gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. Samtidig har de et bevisst forhold til språket og betydningen det har, de velger positive og motiverende ord og uttrykk. De er ekte i sin dialog og måten de framstår på.

2.3 Makt og kynisme i endringsprosesser

Utvikling av organisasjoner er avhengig av kapasitet og evne til omstilling. Klev og Levin (2009) omtaler ledelse som det å kunne møte morgendagens utfordringer. De peker på at endringsledelse er komplekst – og innbefatter både å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen, samt å kunne iverksette og lede organisasjonsutviklingsprosesser.

Makt kan være en pådriver for å oppnå endring, eller – og samtidig, kan det være et hinder for endring. Klev og Levin (2009) mener at makt kan benyttes og eller utnyttes. Ved å skape en felles virkelighetsforståelse og felles verdier, skapes mekanismer som kan bidra i endringsarbeid. Klev og Levin ser på makt og medvirkning som noe som kan sees opp mot behovet for endring, for å oppnå felles praksis i en organisasjon. Her omtales perspektivet endring som organisatorisk læringsprosess, hvor medvirkning er et åpenbart utgangspunkt. Spørsmålet i moderne organisasjoner er ikke om, men hvordan man skal drive medvirkningsbaserte læringsprosesser. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) sier at når ledelsen deler makt med de ansatte, styrkes ledelsens evne til å oppnå ønskede resultater. Endring krever raushet, læringsvilje og mot sier Aspaas (2012). I endringsledelse ligger det å forstå og håndtere alle nødvendige faktorer som bidrar til ønsket endring av organisasjonen, samt det å legge til rette for felles læringsprosesser i organisasjonen.

Enhver organisasjon trenger et trykk som framtvinger refleksjon, vilje til å justere egen praksis og et positivt press for gjennomføring av nødvendige endringer. Det Amundsen og Kongsvik (2008) viser til en undersøkelse som Trygstad gjennomførte i 2004-06, som underbygger at den generelle endringstakten er høy – og høyest innen offentlig forvaltning. Det vises til at 45 % av ansatte i staten har vært gjennom større omorganiseringer. Mens tilsvarende tall for ansatte i kommuner er 36 % og for privat sektor er 30 %. Dette bekrefter at mange organisasjoner er i omstilling, og at medarbeidere er ”vant til” at

omstilling foregår. Arbeidstakernes kunnskaper utvikler seg og er stadig viktigere for organisasjonen, likevel opplever medarbeidere stadig oftere endringer i sitt arbeid som de har liten innvirkning på, ifølge Amundsen og Kongsvik (2008). Samtidig viser de til at ledere tidvis opplever det som tungt å få med seg massen av medarbeidere på omstilling. Amundsen og Kongsvik (2008) har gjennom sin forskning tatt i bruk begrepet *Endringskynisme*. I dette ligger det en mulighet til å forstå de behov som kan være underdekket i en organisasjon. Gjennom sin forskning har de kommet fram til fem hovedelementer som danner grunnlaget for begrepet Endringskynisme. Studiene er gjort med henblikk på oppfatninger om endrings-/utviklingsprosesser. Hovedelementene speiler medarbeidernes oppfatning av situasjonen de står oppe i under omstillingsprosessene. De fem hovedelementene er (s. 47-70):

1 Endring for endringens skyld: Informantene betviler at prosessene gjøres til det beste for organisasjonen. Endringen omtales som 'det nye' og framstår kun med den hensikt å gjøre noe nytt i seg selv. 'Det nye' har ingen selvstendig funksjon og vil dermed ikke føre til noen forbedring i virksomheten. Faktisk kan 'det nye' forstyrrer og forhindrer aktivitet som oppleves som sentral og viktig.

2 Resirkulering av ideer: Nyutviklede konsepter representerer nødvendigvis ikke noe nytt. Man endrer i èn retning –ruller mellom noen begrensede reninger – for så å endre tilbake til der man var; *sirkelendringer*. Dette bærer preg av å være tilsynelatende endringer.

3 Praksisfjerne løsninger: Medarbeidere oppfatter endringsprosessene som vanskelig å få tak på – de er ikke knyttet til et kjent utgangspunkt. Endringen gir ikke mening, siden det er uklart sammenheng mellom 'det nye' og hvordan det skal anvendes. Prosessen er ikke godt forankret, det mangler samhandling og løsningen kan oppfattes som belastende istedet for å gi forbedringer.

4 Manglende synliggjøring av resultater: Berører forholdet mellom hyppigheten av endringen og oppfatningen av den effekten endringen gir. Endringskonseptet har gjerne høy grad av "turn over" og prosessene kommer så tett at det oppfattes som vanskelig å se resultatene av hver prosess. Evaluering mellom prosessene mangler, tempoet er høyt og gevinster blir ikke synliggjort. Dette påvirker forståelsen av behovet for omstilling, og troverdighet blir mangelvare.

5 Pseudonymvirkning: Forklares som tilsynelatende medvirkning. Medvirkning handler i en viss grad om å skape et eierforhold til endringsplaner. Medarbeiderne opplever å få medvirke, men oppfatter det ikke som at de får påvirke prosessen reelt – målene er fastsatt på forhånd.

2.4 Medvirkning og samhandling

Amundsen og Kongsvik (2008) sier at medvirkning er et vesentlig tema for å håndtere den situasjonen organisasjonene står overfor i omstillingsarbeid. De sier at medvirkning er en viktig innfallsvinkel i endringsarbeidet, enten det gjelder å forebygge motstand eller meningsløshet blant ansatte. Det er interessant å merke seg at mangel på medvirkning viser seg å ha gode muligheter til å overleve over tid samt å få utbredelse i organisasjonen.

Spurkeland (2012) sier at det å inneha *relasjonskompetanse* er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle. Spurkeland definerer relasjonskompetanse som *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker*. ”Alle” blir målt på samhandlingsresultater – alle søker løsninger som innebærer dyktighet i å kommunisere og skape relasjoner. Menneskeinteresse utgjør selve inngangsporten til relasjonskompetansen. Spurkeland hevder at det er de relasjonsorienterte som oppnår de beste resultatene. Relasjonskompetanse har sterk sammenheng med evnen man har til å skape relasjoner. Gjennom de undersøkelser Spurkeland (2012) har gjennomført, mener han å kunne peke på at ledere trenger relasjonskompetanse for å få medarbeiderne med seg, men at dette i tillegg handler om mennesker som jobber i samhandling – dermed handler det både ledere og medarbeidere. Han sier at evne til å skape relasjoner er kompetanse som er utslagsgivende for den enkeltes mulighet til å påvirke. Ballo mfl. (2014) peker på at samhandlingskompetanse er viktig som felles grunnlag i endringsprosesser. I mange organisasjoner opprettholdes grensene av profesjonshensyn og organisasjonskultur – og dermed den arbeidsdeling og de posisjoner som er vel etablert. Dette vil være utfordrende i endringsprosesser der de samme kulturene skal inn i ny organisering og nytt fellesskap. Om man skal oppnå gode samhandlingsprosesser, krever det den undersøkende holdning og kompetanse og søken etter det som tjener oppgaveløsningen. God samhandling forutsetter utvikling av arbeidsrelasjoner der energien samles om å arbeide med felles oppgaver. Arbeidsrelasjoner kan gnistre og gi energi, men den kan også tappe ved uenigheter og konflikter. Det er ikke nok med kompetanse knyttet til den oppgaven man samhandler om, medarbeidere og ledere trenger å ha innsikt i hvilke forutsetninger og arbeidsformer som fremmer samhandling og de trenger ferdigheter i å kunne utøve samhandling. Altså vil man ifølge Ballo (2014), i endringsprosesser trenge ulike fagkompetanser inn fra de involverte, men de sammen trenger felles samhandlingskompetanse.

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at det er mange gevisner av myndiggjøring. De mener at medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll. Videre mener de at medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse. I tillegg sier de at medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) gjennomførte en studie i mange norske bedrifter med fokus på medbestemmelse, medvirkning og innflytelse, den såkalte Bedriftsdemokratistudien. Deres funn viser at jo klarere fordeling av ansvar, oppgaver og myndighet til å ta avgjørelser er i organisasjonen, jo større innflytelse har medarbeiderne. Informasjonsflyt er også viktig for innflytelsen på de tre nevnte områdene. Videre sier funnene at jo større innflytelsen er på arbeidsorganisering, egen arbeidssituasjon, styring og organisering av virksomheten, og jo bedre samarbeidsklimaet er – jo mer fornøyde er medarbeiderne med virksomheten. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) mener å kunne si at det er en helt klar, positiv og signifikant sammenheng mellom medbestemmelse, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse – og bidrag til endring i norske virksomheter. De hevder at jo dårligere ledelse, samarbeidsklima, organisering, deltakelse, medbestemmelse og innflytelse for ansatte og ledere, jo større er sannsynligheten for motsetninger og motstand mot endring. Som tidligere nevnt sier studien også at når ledelsen deler makt med de ansatte, styrkes ledelsens evne til å oppnå ønskede resultater.

2.5 Motivasjon

Motivasjon blir av Kaufmann & Kaufmann (1998) beskrevet som; *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse* (s.43). Grunnstoffet i endring er læring. Ifølge Senge (1990) må; *De organisasjoner som skal lykkes i framtiden må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle områder i organisasjonen*. Motivasjon er et individuelt fenomen der alle mennesker er unike. Målet med motivasjonsteorier er å predikere atferd. Motivasjon er ikke atferden eller prestasjonen i seg selv, men handlinger der indre og ytre krefter påvirker personens valg av atferd, sier Mackay (2007). Motivasjon utgjør forskjellen mellom det å utrette minst mulig og det å utrette mest mulig, ifølge Deci og Ryan (1985).

Det er i forskning vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon, slik har det vært helt siden Maslow i 1970 presenterte sin behovspyramide (Clegg, 2011), der teorien er at våre behov er hierarkiske. I denne legger Maslow en forståelse av at ytre motivasjon skapes ved at enkeltpersoner eller grupper tilbys en form for ytre, materiell belønning. Gjerne som økt lønn, bonus eller avansemulighet. Også Kuvaas og Dysvik (2016) hevder at ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger som lønn, bonus og forfremmelser – eller for å unngå straff. Det betyr at kilden til å utføre arbeidsoppgavet ligger utenfor det å motiveres av oppgaven, men heller er knyttet til resultatet som følger av den. Jacobsen og Thorsvik (2013) er blant de som peker på at ytre belønning må være framtidig. Den må oppleves som ettertraktet og verdifull, og være innen rekkevidde gjennom innsats.

Indre motivasjon omhandler ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) atferd som er drevet fram av tilfredshet, glede og mening som framkommer av *oppgaven* som vi utfører. Hovedkilden til indre motivasjon er jobben og egenskapene ved den. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ikke indre motivasjon helt presist, men slår fast at belønningen av ikke-materiell art. Det kan være åpenlys anerkjennelse, opplevelse av mestring, personlig glede over noe som ble utført eller erkjennelsen av framgang og utvikling. Kuvaas og Dysvik (2016) mener at det viktigste skillet mellom ytre og indre motivasjon handler om hvor hovedkilden til motivasjonen kommer fra – innenfor eller utenfor selve aktiviteten. Kuvaas og Dysvik (2016) har undersøkt hva som kjennetegner arbeidstakere med høy indre motivasjon; høyt indre motiverte medarbeidere opplever stor grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte. De høyt motiverte medarbeiderne opplever at lederne deres styrker deres følelse av å være kompetent i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling. Utstrakt samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik påpeker også at mer kontroll og rapportering neppe vil ha positive effekter på medarbeidernes motivasjon og prestasjoner, snarere tvert imot.

Deci & Ryan (1985) er i sin selvbestemmelsesteori opptatt av sammenhengen mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjoner – hva er det som igangsetter en handling og hvor kommer energien fra. Selvbestemmelsesteorien er en empiriskbasert teori av menneskelig motivasjon, utvikling og velvære. Teorien fokuserer på typer, ikke mengde av motivasjon. Tanken bak selvbestemmelsesteorien er å gi individer frihet til å ta personlige valg som leder til personlig myndiggjøring, en høyere sans for autonomi og høyere interesse for oppgaver. Deci og Ryan (1985) hevder at motivasjon er en indre faktor som kommer ut fra

behov for trygghet og selvrespekt. Det er ikke bare miljøet som er avgjørende for motivasjon, men også egenskaper ved individet, hvordan vi tolker miljøet, hvilke interesser vi har og hva slags aktiviteter vi har anlegg for. Selvbestemmelsesteorien beskriver tre medfødte grunnleggende psykologiske behov som må bli møtt for at et individ skal blomstre. Det er behovet for *autonomi*; at man føler man har selvstyring, *kompetanse*; at en føler en har det som skal for å oppnå et ønsket resultat samt *tilhørighet*; man føler at noen bryr seg om deg. Disse tre behovene ligger til grunn for og må være tilfredsstilt for å oppnå indre motivasjon hos individet, ifølge Deci og Ryan (1985). De sier at av disse tre behovene er det kompetanse og autonomi som har størst betydning for indre motivasjon. Å være selvbestemt betyr å oppleve at man selv kan velge å bestemme og igangsette ens egne handlinger. Selvbestemmelsesteorien går ut på mer enn det at individer jobber for materielle goder, mer viktig er det å fylle psykologiske behov. Deci og Ryan (1985) trekker fram at forskning har vist at ved innfrielse av disse psykologiske behovene i en organisasjon, vil det øke tilfredsheten, prestasjoner og innsatsen arbeidstakerne legger i arbeidet. Også Lai (2011a, 2011b) sier at det at medarbeidere får oppleve at kompetansen de innehar blir brukt, er den viktigste driveren for indre motivasjon – og at disse to faktorene påvirker hverandre gjensidig. Hennes studier viser at bare 20 % av informantene synes de får brukt kompetansen sin svært godt, mens mellom 25 % og 40 % synes de får brukt kompetansen sin dårlig eller bare nokså godt. Lai sier at muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette gir lavere indre motivasjon, redusert mestringstro og dermed svekket innsats og ytelse over tid.

Rolleklarhet er av betydning for den indre motivasjonen. Lai (2013) peker på at oppgavene som ligger til rollen også bør ha en klar, innbyrdes prioritering, slik at medarbeideren ikke står overfor oppgaver som er gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre, på kort eller lang sikt. Høy rolleklarhet er avgjørende for både innsats og ytelse, ikke minst kvaliteten på ytelse. Lai (2011) mener at rollen bør også være definert slik at den i størst mulig grad motiverer medarbeideren til å trekke på sin relevante kompetanse samt utvikle seg videre for å møte forventninger og nå mål over tid. Tydelig definerte roller vil bidra til at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver medarbeideren har ansvaret for og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen. Dette vil gi gode rammer for hvilket «rom» medarbeideren kan løse sine oppgaver innenfor, og vil ifølge Lai ha betydning for opplevd grad av selvstendighet.

Et annet begrep innenfor motivasjonslæren er prososial motivasjon, som ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) refererer til menneskets ønske om å gjøre en ekstra innsats, da til fordel for andre eller som et utslag av følt forpliktelse til å skulle gjengjelde gode handlinger. Det at medarbeidere ønsker å gjøre en ekstra innsats oppfattes som positivt, og dette kan framkalles gjennom å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse, mener Kuvaas og Dysvik. En annen viktig effekt av høy prososial motivasjon, er ifølge Lai (2014) at den i stor grad beskytter mot negative effekter av å få makt. Personer med høy prososial motivasjon bruker i større grad makt på en ansvarsfull måte og til nytte for andre enn personer med lav prososial motivasjon. Sistnevnte gruppe har en mye større tendens til å misbruke makt til egen fordel. I motivasjonsteorien ser vi også at man kan se ulike typer av prososial motivasjon blant medarbeider og at det er store ulikheter blant medarbeidernes motivasjon for å hjelpe andre. Grant (2014) skiller mellom tre typer prososial motivasjon: «givere», «takere», og «matchere». «Givere» gir uten å forvente noe i gjengjeld. De liker å gi og blir motivert av å hjelpe andre. Det er mange «givere» blant dem som lykkes og gjør det godt i arbeidslivet, men samtidig er det «givere» som kan oppleve å bli tappet og utnyttet og komme dårlig ut selv. Ytterligheten av denne typen trekker Grant fram som de såkalte «takere», som bare vil ta og få, uten ønske om eller vilje til å gi noe igjen. Den typen som ifølge Grant ligger midt imellom «givere» og «takere» er de såkalte «matchere», som både gir og tar, men de er instrumentelle i sin måte å gi på. De gir for å få noe tilbake. De gir når de tror det er muligheter for å få noe igjen, men hvis muligheten forsvinner vil de ikke lenger gi noe.

2.6 Mestringstro

Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder. Det engelske begrepet «self-efficacy» har blitt oversatt på forskjellig vis til norsk: «mestringstro» «mestringsforventning» eller «mestringstillit» er tre av dem. I litteraturen viser flere til at mestringstro kan ha stor innvirkning på individers motivasjon ved blant annet valg av oppgave, innsats, utholdenhet og resultater på en oppgave (Bandura, 1997; Brandmo, 2012; Latham, 2012; Schunk m.fl., 2010), og dette ser ut til å påvirke individers prestasjoner. Bandura (1997) definerer self-efficacy som «*beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.*» Bandura er opptatt av at menneskelige tanker og atferd formes av, og kan forstås ut i fra, interaksjonen mellom personens indre prosesser – som mål, motivasjon, læring, personens atferd – som handlinger,

samt de ytre omgivelsene – som kollegaer, litteratur, fysiske omgivelser (Brandmo, i prosess; Latham, 2012). Bandura (1997) understreker at vi her *ikke* snakker om vurderinger av å ha visse ferdigheter som kan brukes, men heller om *hva som kan oppnås med disse ferdighetene*. Altså handler mestringstro mer om hva man kan oppnå med sine ferdigheter, heller enn hvilke ferdigheter man har. Ifølge Bandura (1997) er det fire kilder som bidrar med informasjon til de kognitive prosessene som skaper mestringstro. Kildene bidrar både negativt og positivt. De fire kildene er følgende:

1. **Egne opplevelser av mestring. (Enactive experience)** blir sett på som den mest betydningsfulle faktoren som påvirker individets totale mestringstro. Gjentatt suksess ser ut til å bygge robust mestringstro, og motsatt vil gjentatt fiasko kunne svekke den.
2. **Vikarierende erfaringer (Vicarious experience)** viser til at vi også bygger mestringstro gjennom observasjon og sammenligning med det vi erfarer andre kan gjøre og hva de oppnår. Det å se andre lykkes, særlig om man kan identifisere seg med vedkommende, kan være en viktig faktor som bidrar til egen mestringstro.
3. **Verbal overtalelse (Verbal persuasion)** handler om at tilbakemeldinger fra personer som innehar visse evner og personer som du verdsetter tilbakemeldinger fra, vil virke positivt på å beholde og øke mestringstroen. Positive tilbakemeldinger på arbeidsoppdrag vil få mennesker til å yte større innsats og bevare denne. Det avgjørende er at man opplever at tilbakemeldingene er reelle.
4. **Fysiologiske og emosjonelle tilstander (Physiological state)** peker på at følelser og tanker kan påvirke hvordan et individ vurderer egne evner til å mestre. Folk stoler delvis på egne vurderinger av fysikk og følelsesliv når man skal vurdere hva man er i stand til å utrette. Særlig kan negative mestringsopplevelser bidra til at man knytter negative følelser og tanker til tilsvarende nye oppgaver, mens positive mestringsopplevelser kan fungere som beskyttelse mot ringvirkningene av negative mestringsopplevelser.

Bandura (1997) hevder at mestringstro ikke er nok i seg selv for å nå ønsket mål, man må også inneha ferdighetene som skal til for å nå målet. Det vil si, i tillegg til egen mestringstro om å kunne løse oppdrag og oppgaver på en god måte, er mennesker også avhengig av både å ha en realistisk forståelse og vurdering av egne evner, i tillegg til faktisk å inneha de nødvendige, relevante kunnskapene for å løse oppgavene. (Bandura, 1997; Latham, 2012; Schunk et.al., 2010). Det kan altså se ut til at det er viktig at arbeidstakere får positive mestringsopplevelser tidlig i sitt arbeidsforhold, slik at de både får utviklet og styrket sin mestringstro til tilsvarende oppgaver, og blir mer rustet til å håndtere nye utfordringer.

Bandura (1997) sier at «egne mestringsopplevelser» er en sikker måte å øve opp sin mestringstro. Ledere som oppmuntrer og gir konstruktive tilbakemelding til medarbeidere hvis de er usikre, kan trolig fremme medarbeideres mestringstro. Det ser også ut til å være positivt hvis medarbeidere får arbeidsoppgaver som de har tro på at de kan mestre, og som de i tillegg verdsetter å mestre. Dette kan gi motiverte medarbeidere som kommer inn i en positiv spiral der de setter seg jevnlig mer utfordrende mål, presterer godt og fortsetter å være motivert for jobben i organisasjonen.

Som omtalt i kapittel 2.6 har Lai (2011a, 2011b) i sine studier kommet fram til at bruk av kompetanse er den viktigste driveren for medarbeidernes indre motivasjon. Hennes studier viser at bruk av kompetanse også er den faktoren som har størst betydning for medarbeidernes mestringstro (Lai, 2011a, 2011b). Hun beskriver mestringstro som en form for selvrefererende holdning som i stor grad er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling og andre aktuelle stillinger eller oppgaver. Med andre ord er mestringstro en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv som kompetent. Lai (2011) viser til at klimaet en medarbeider er involvert i på en arbeidsplass har betydning for muligheten ansatte har til å bruke sin relevante kompetanse. I et klima som legger vekt på mestring – mestringsklima – vil medarbeiderne bli oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap. Lai (2011) viser til at dersom klimaet i organisasjonen heller legger vekt på prestasjon – prestasjonsklima – vil det være fokus på å rivalisere om å bli best i konkurransen med sine kolleger. Det kan bidra til å øke risikoen for at medarbeidere skjuler kompetanse for å oppnå fordeler for sin egen del (Dweck 1986, Roberts 2012, Cerne mfl 2013). Lai viser til at flere studier tyder på at et mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring, indre motivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et såkalt prestasjonsklima. Et klima som er orientert mot prestasjoner leder til mindre fokus på selve oppgavene som skal løses og mer fokus på hvordan andre presterer. For å arbeide med å utvikle eller forsterke et mestringsklima vil bruken av konkrete eksempler av nytteverdi samt tilbakemeldinger fra andre være viktig. Et mestringsklima fremmer prososial motivasjon – der ønsker om å gjøre noe nyttig for andre forsterkes.

3. Metodiske refleksjoner

Formålet med denne oppgaven er å belyse *Hvordan opplever medarbeidere endringsprosesser i kommunale organisasjoner?* Jeg har valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med intervju som metode for å samle inn data. I og med at det var intervjupersonenes *opplevelser* som jeg etterspurte i denne studien, valgte jeg en semistrukturert intervjuform for å forsøke å begrense graden av påvirkning fra forsker til intervjuperson. Jeg vil her reflektere rundt ulike metodiske vinklinger knyttet til denne oppgaven.

3.1 Bakgrunn for valg av kvalitativ metode

Det er gjerne et interessefelt som danner bakgrunnen og dermed utgangspunktet for forskning. Samfunnsutvikling og ledelse i kommunale organisasjoner er viktige momenter i min interesse for kommuneorganisasjoner og medarbeiderne der. Gjennom relativt mange år i ulike lederroller i kommunale organisasjoner, har jeg hentet erfaringer fra hvordan livet i disse organisasjonene er. Det har gitt meg mulighet til å reflektere over hva som påvirker måten oppgaver og roller blir løst på individ-, team- og organisasjonsnivå. Gjennom studiene ved NTNU har jeg fått mulighet til å se dette opp mot teori. Og som Tjora (2011) påpeker må det teoretiske perspektivet være tilstede for at interessefeltet skal være interessant som forskningstema.

I det jeg skulle velge metode, var første steg for min del å avklare for egen del om jeg skulle lande på kvantitativ eller kvalitativ metode. Jeg har i utgangspunktet stor sans for struktur og system, noe som gir kvantitativ metode et fortrinn. Samtidig hadde jeg et sterkt ønske om å komme litt tettere inn på de respondentene som skulle bidra inn i oppgaven. *Når forskning er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles*, sier Brinkmann og Tanggaard (2010, s.11). Jeg var ute etter informantenes *opplevelser ved endringsprosesser*, og hvilken betydning det kan ha for holdning og innsats i organisasjonen. Jeg skulle gjerne benyttet en kombinasjon av de to metodene, men dette ble fort et ressurs spørsmål og for å sette omfanget i forhold til en masteroppgave gjorde jeg et valg: For meg ble det å benytte kvalitativ metode.

Videre hadde jeg et ønske om at arbeidet med oppgaven skulle være empiridrevet. Jeg la intervjuene til en nokså tidlig fase i arbeidet. Siden jeg selv har vært mange år i kommunal forvaltning, var det viktig for meg å lytte til informantene og ikke for tidlig kjøre meg fast i den teori som passet kun til min egen virkelighetsforståelse. Brinkmann og Tanggaard (2010)

sier at bakgrunnen for at vi velger å intervju mennesker, er at vi ønsker å få innblikk i *menneskelige opplevelser fra dere ståsted* (s.19). Jeg ønsket å benytte det jeg fikk høre til å gjøre et teoretisk utvalg til det som kan være interessant i analysen av empirien.

Valg av intervjuform ble viktig. Ifølge Tjora (2011) må metodevalg reflektere hva man faktisk vil finne ut av. Siden jeg forsøkte å gå åpent inn i dette, og ønsket at det jeg kunne 'lytte ut' fra informantene skulle påvirke valg av teori, ble valget mitt semistrukturert intervjuer. Tjora (2011) påpeker også at det er viktig at metoden er effektiv. Vel, alt må læres – og ikke minst trenes – for meg har prosessen vært en god treningsarena. Jeg vurderte en stund om jeg skulle gå inn for et strukturert intervju, med pre-definerte spørsmål basert på mine antakelser knyttet til omstilling i store organisasjoner. Men jeg kom fram til at den formen ville legge begrensninger på det som informantene da rapporterte tilbake. Skal man få tilgang til de personlige erfaringene, må man spørre de personene det gjelder, sier Kvale og Brinkmann (2015). Med utgangspunkt i mitt ønske om at informanten skulle avgjøre retningen under intervjuet, landet jeg på det semistrukturerte intervjuet som intervjumetode. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) kan et *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju* har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden. (s. 137).

3.2 Fenomenologi og det semistrukturerte intervjuet

Mens fenomenologer typisk er interessert i å illustrere hvordan mennesker opplever fenomener i sin livsverden, er hermeneutikere opptatt av fortolkning av mening, hevder Kvale & Brinkmann (2015, s. 33). Det jeg ønsket her var å få innblikk i intervjuobjektene sine egne opplevelser og dermed deres livsverden. I størst mulig grad var mitt mål å kunne videreformidle det de har opplevd og i mindre grad gi min fortolkning av det som ble sagt. Det er med andre ord fenomenet ut fra intervjuobjektens egne perspektiver og opplevelser som jeg ønsket å forstå og formidle. Kvale & Brinkmann (2015) sier at et kvalitativt forskningsintervju kan sees i et fenomenologisk perspektiv. *Det semistrukturerte livsverdenintervjuet kan være et slikt kvalitativt forskningsintervju [...] Det kvalitative forskningsintervjuet er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser i livsverdenen* (s. 47). Jeg benyttet altså en type intervju som Kvale & Brinkmann her omtaler som et semistrukturert livsverden-intervju. Denne type

intervju kan brukes når vi skal forstå temaer fra dagliglivet ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Kvaale og Brinkmann (2015) peker også på at dette er et intervju som ligger tett opp til en samtale i dagliglivet, men hvor intervjueren benytter en intervjuguide som har et bestemt tema og kan inneholde forslag til spørsmål. I denne studien har jeg tenkt på intervjuobjektens livsverden som det samme som deres arbeidshverdag. Semistrukturert form gir ifølge Thagaard (2009) retning på intervjuet, samtidig som det åpner for å følge opp det som opptar informantene. Dette er noe som ble tilstrebet under intervjuene.

Intervjuformen ligger nært opp til en ordinær samtale og vil kunne gi økt kunnskap om hva informantene opplever i sin jobbhverdag. Ved å ta i bruk det semistrukturerte livsverdenintervjuet har jeg forsøkt å fange et bestemt fenomen i intervjuobjektens dagligliv, gjennom å intervju flere personer med ulikt ståsted i hverdagen.

3.3 Utvelgelsen av informantene og datainnsamling

I denne studien er kvalitativ forskning benyttet for å undersøke og beskrive medarbeidernes opplevelser ved endringsprosesser. Kvale & Brinkmann (2009) sier at enkelte intervjupersoner er bedre enn andre. *Gode intervjupersoner er samarbeidsvillige og motiverte, og de er veltalende og kunnskapsrike* (s. 175). Forskeren har ifølge Kvale & Brinkmann (2015) behov for en rikholdig verktøykasse og en kan ha bruk for ulike verktøy for å intervju ulike personer – eksempelvis voksne, barn, mennesker med ulik kultur, elitepersoner. Jeg intervjuet voksne personer som alle har vært lenge i sine stillinger. Med unntak av én av personene har alle vært i ved samme enhet i samme organisasjon i minimum 8 år. Å oppnå det som det semistrukturerte livsverdsintervjuet søker; *å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene* (Kvale & Brinkmann, 2015 s 156), var noe som både trigget og skremte meg; «kunne jeg klare dette?»

Totalt intervjuet jeg sju personer, fra fire ulike kommuneorganisasjoner. Jeg henvendte meg skriftlig til alle sammen. Alle som ble spurt var positive og uttrykte at de gjerne ønsket å stille opp. Møtetidspunkt ble avtalt på forhånd. Det var personene selv som valgte sted for intervjuet, og alle ble gjennomført på deres egen arbeidsplass - informantens. For meg var det viktig å lytte ut personer som har ulik rolle i kommuneorganisasjoner. Før jeg kom skikkelig i gang med masteroppgaven tenkte jeg at jeg kun skulle intervju ledere. Men etter hvert sto det klart for meg at hvis jeg skulle få vite noe om medarbeideres motivasjon og mestringfølelse,

var det faktisk medarbeideren som det var interessant å intervju. Intervjupersonene, bestående av både kvinner og menn, ble en blanding av personer med fagansvar og mellomledere på operativt nivå i organisasjonen. For å bevare intervjupersonenes anonymitet ønsker jeg ikke å gå inn på hvilke kommuner eller hvilke deler av organisasjonen de sju tilhører.

Forventet samtaletid i intervjuene var satt til 1 time. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av januar 2016. Det var jeg som intervjuer og forsker som styrte intervjuene, men var veldig opptatt av ikke å legge føringer for hvilken retning svarene tok. Jeg lot de snakke fritt, og stilte spørsmål i ulik rekkefølge samt med noen tilleggsspørsmål for utdyping. Jeg forsøkte å la intervjupersonene styre samtalen, med den intensjon å oppnå det å forfølge svarene som ble gitt og de historiene som intervjupersonene fortalte, slik Kvale & Brinkmann (2015) trekker fram som viktig i et semistrukturert livsverdsintervju. Jeg utarbeidet på forhånd en intervjuguide som hjelpemiddel til å strukturere intervjuene. I guiden la jeg inn en rekke spørsmål for å ha dem tilgjengelig for behov for oppfølging. Jeg holdt fast på de overordnede temaene i intervjuguiden, og var opptatt av å åpne for utdypende svar. Informantene fikk mulighet til å gi oppsummerende kommentere helt fritt til slutt. Tanken med det er at de gjennom intervjuet hadde reflektert (bevisst og ubevisst) over de tema vi har snakket om og sammenhengen mellom disse.

Når det gjelder antall informanter så kom jeg i prosessen frem til at det av hensyn til oppgavens form og omfang var tilstrekkelig å bruke resultater fra intervjuer med sju personer, for å gi meg den informasjonen jeg trengte i min forskning. Tanggaard & Brinkmann (2012) sier at det er bedre å gjennomføre relativt få intervjuer og heller gjennomanalysere disse. For store mengder data øker risikoen for å drukne i mengden og analysen kan bli vanskeligere, og ikke nødvendigvis bedre. Videre sier Tanggaard & Brinkmann at man *ideelt sett intervjuer inntil man når et metningspunkt* (s 21). Strategien min var å ikke samle inn så store mengder data at det ville oppleves helt uoverkommelig for meg som forsker i nybegynnerklassen. Under de tre siste intervjuene merket jeg også at mange av svarene jeg fikk, hadde jeg hørt før. Allikevel kom det frem noe nytt under hvert intervju. Men jeg måtte sikre at jeg tilpasset mengde informasjon til størrelsen på denne masteroppgaven. Tidsaspektet og omfang tatt i betraktning så var sju intervju mer enn nok denne gang. Jeg benyttet lydopptak, noe som ga god anledning for meg å være tilstede i samtalen – og bedret muligheten for eventuelle oppfølgingsspørsmål. Jeg transkriberte alle intervjuene selv.

3.4 Dataanalyse

I forbindelse med denne masteroppgaven har jeg erfart at et av de store spenningsmomentene handlet om intervjuene og analysestadiet. Det ga meg en følelse av «gru-gleder-meg»... Bekymringen lå i det å kunne få følelsen av at omfanget av informasjon ville ta helt overhånd. Kvale & Brinkmann (2015) peker på at det er viktig at analysestadiet ikke tar for stor del av den tiden man som forsker har til prosjektet. Til tider opplevde jeg analysestadiet som omfattende, og jeg måtte jobbe med å gjøre dette stadiet realistisk i forhold til omfanget i prosjektet. Heldigvis har min veileder vært god på å gi råd og bidra til nødvendig realisme gjennom arbeidet.

Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren, og den endelige historien som forskeren presenterer for sitt publikum (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219). Man kan ikke gjengi all informasjon som framkommer under intervjuet – det ville ikke gitt noen som helst mening. Som forsker måtte jeg hente ut det vesentlige fra intervjuene, se mønster og sette dette sammen i presentasjonen til leseren. Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. Kvalitativ analyse starter med det første intervjuet og fortsetter gjennom hele datainnsamlingsprosessen og videre i arbeidet med datamaterialet. Ifølge Postholm (2010) kan man på mange måter si at analyseprosessen tiltar i styrke når datainnsamlingsprosessen er ferdig og forskeren starter å arbeide med datamaterialet. Postholm (2012) sier at man kan skille mellom deskriptive og teoretiske analyser. Deskriptive analyser omfatter analyseprosesser som strukturerer datamaterialet og er med på å gjøre det oversiktlig, forståelig og rapportvennlig. Teoretiske analyser innebærer at forskeren tar i bruk substantiv teori for å analysere deler av et materiale. I mitt analysearbeid ble både deskriptive og teoretiske analyser en del av analysen. I følge Nilssen (2012) er analysearbeid blant annet å arbeide med datamaterialet, sortere og organisere det, bryte det ned i håndbare enheter, kode det, sette sammen kodene og se etter mønster. Nilssen (2012) sier at det er viktig å være i dialog med datamaterialet, og være åpen for hva det forteller. Videre sier hun at gjennom åpen koding åpner vi for å få tak i det datamaterialet forteller oss; *ved åpen koding må man gi slipp på teoriene en stund siden de ikke styrer kodings- og kategoriseringsprosessen* (s. 65). En av de tingene jeg mener jeg hadde stor fokus på var å ha en åpen holdning til det intervjupersonene fortalte. Akkurat det visste jeg at kom til å bli utfordrende – derfor dette fokuset. Likevel merket jeg at jeg allerede under intervjuene hadde velig lyst til å drive analysearbeid, da jeg reflekterte jeg over hva jeg mente var tydelige særpreg på det som ble fortalt. Under åpen koding skal man som kjent ha en åpen holdning til

det datamaterialet forteller. Derfor har jeg under etterarbeidet med datamaterialet vært bevisst på å ikke snevre inn datamaterialet før jeg fikk gjennomarbeidet det.

Som forsker må man være bevisst på egen subjektivitet i analysearbeidet. Nilssen (2012) sier at åpen koding er inspirert av «grounded theory». Hovedideen bak denne metoden er å utvikle nye teoretiske ideer som har basis i datamaterialet. Dette betegnes som en induktiv tilnærming, og det innebærer ifølge Nilssen å *oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet i motsetning til en deduktiv tilnærming der data blir analysert ved hjelp av et forhåndsdefinert rammeverk* (s.14). Hvis meningen er å *teste teorier kalles dette en deduktiv tilnærming* (s. 78). Kvale & Brinkmann (2015) skiller mellom induktive, deduktive og abduktive former for analyse, der *induksjon* er prosessen der man observerer et antall tilfeller for å si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller, *deduksjon* er den fasen hvor man utleder testbare hypoteser fra generelle teorier og deretter forsøker å motbevise dem mens *abduksjon* er en måte å resonnerer på som brukes i situasjoner med uvisshet når vi trenger å forstå og forklare noe. Det har vært viktig for meg å forsøke å være åpen for å oppdage mønstre og temaer. Jeg gikk inn i intervjufasen med en noe omfattende, delvis åpen problemstilling, og forsøkte å bruke det jeg oppdaget til å konkretisere problemstillingen. Dette plasserer meg nærmere en induktiv analyse – men likevel mest en kombinasjon av de ulike analyseformene.

Tjora (2013) beskriver en metode for analysefasen som er utviklet for å kunne ta ut potensialet i empirien som forskeren har generert gjennom sitt arbeid. Metoden er kalt den stegvis-deduktive induktive metoden, forkortet SDI. Det induktive ligger i den oppadgående prosessen; fra data mot teori. Den deduktive prosessen ligger i fra teori til empiri, og utgjør de nedadgående tilbakekoblingene. For meg har modellen (Tjora, 2013, s. 175) vært god å forholde seg til. Jeg opplevde å få behov for å gå fram i trinnene for så å måtte gå tilbake og forsøke å finne ut mer. I stedet for å oppleve dette som frustrerende, ble det forklarende for min del at det er naturlig å måtte bevege seg mellom trinnene i en slik prosess som denne oppgaven er. Som utgangspunkt hadde jeg noe teorigrunnlag, en oppfatning av hvilket tema jeg ville berøre i oppgaven og en formening om hvordan jeg skulle hente inn data. Ut fra dette gjorde jeg et utvalg av data, som ga meg rådata til bearbeiding – derfra kunne jeg analysere og kategorisere datafangsten – som så ble grunnlaget for hovedtemaene i oppgaven – og som jeg dermed kunne knytte teorien opp imot. Gjennom prosessen har jeg altså flyttet meg fram og tilbake i trinnene mange ganger.

3.5 Forskerrollen

Kvale & Brinkmann (2015) sier at forskningsintervjuet kan beskrives som et håndverk som læres gjennom praksis. I samtalen produserer intervjuer og intervjuperson kunnskap sammen. *Målet er å lære av hvordan kompetente intervjuforskere faktisk arbeider* (s. 36). Forskerens rolle er stor i hele prosessen, noe som fordrer en kompetent forsker. Kvale og Brinkmann (2015) trekker fram at kvalitative forskere bør bruke sin praktiske klokskap; *kultivere sin evne til å oppfatte og vurdere «tykt»* (s.101). Samtidig viser Tjora (2013) til at forskerferdigheter er noe som kan øves. Likeså evnen til improvisasjon og intuisjon – dette vokser fram med rutinen. Det er betryggende for en fersk forsker som meg. Kanskje en dag kan jeg føle på den hele og fulle «forskningsglede». Det var avgjørende som fersk forsker å ikke stå alene, og det å ha en veileder gjennom hele prosessen har vært svært viktig.

Forskerens kompetanse er avgjørende for kvaliteten på kunnskapen som skapes og den etiske forsvarligheten, ifølge Kvale & Brinkmann (2015). I min rolle som forsker var det dermed viktig å fokusere på betydningen av egen rolle i samhandlingen med intervjupersonene. De fortjente å oppleve at jeg hadde nødvendig kunnskap – både empirisk og teoretisk – at jeg hadde egen forståelse og ikke minst at jeg ikke var ute etter å overøse dem med min kunnskap, men hente ut deres erfaringer og fortellinger for å i enda større grad fylle ut kunnskapsbildet. Ønsket var at de skulle oppleve at dette også ga ny kunnskap til dem – gjennom at vi kunne produsere kunnskap sammen. Likevel var det viktig for meg at de var godt kjent med min manglende forskerkompetanse.

Fortolkningene som informanten gjør vil preges av forventningene til forskeren, f.eks. yrke, alder eller kjønn, sier Thagaard (2009). At jeg som forsker er en relativt voksen mastergradsstudent og de intervjuede er mennesker i samme alder eller eldre enn meg, at intervjupersonene fra tidligere vet hvem jeg er og at jeg forsøkte å ha en fremtoning og dialogform som de kjente godt igjen, at alle intervjupersonene synes temaet for masteroppgaven var interessant samt at informantene valgte sted for intervjuer kan ha bidratt til å redusere intervjupersonenes fortolkninger. Intervjupersonene uttrykte alle at de var spente og forventningsfulle. Det var ingen av de som hadde vært med på dette tidligere. I henhold til Thagaard (2009) synes alle de sju å ha vært lite påvirket av asymmetri, siden jeg opplevde at de var engasjerte og aktive under intervjuene.

Da forskeren og informantene inngår i ulike kontekster gir det utfordringer i både intervjusituasjonen og fortolkningsprosessen. Kvale og Brinkmann (2015) beskriver intervjuet som en forhandling av mening mellom forskeren og informanten. Denne beskrivelsen kan forstås som en hermeneutisk tilnærming, hvor forskeren kan lære noe av informanten og endre sin forforståelse underveis. Som mangeårig leder i kommunal forvaltning har jeg som intervjuer nærhet og interesse til kommunenes oppdrag, og jeg har over lang tid hatt ansvar for å gjennomføre endringsprosesser i organisasjonene jeg har vært en del av. Nærhet til feltet krever en refleksiv holdning hos forskeren – en forståelse for at jeg som forsker vil påvirke og forme prosessen. I henhold til Tagaard (2009) kan nærhet til feltet være både en styrke og en svakhet. At jeg som forsker har lang erfaring fra kommunal forvaltning kan anses som en styrke i forhold til at jeg har god forståelse for temaet dialogen handlet om. På den annen side kan dette virke hemmende i det å stille seg mer åpen for nyanser, og gjøre det mer utfordrende for informantene å snakke fritt om sine erfaringer.

Jeg har valgt å forske på et tema som jeg finner svært interessant. Postholm (2010) sier at forskeren skal møte forskningsfeltet med et åpent sinn, ikke med et tomt hode. Og videre at *dette betyr at forskeren ikke kan legge bort sin forforståelse, men heller bli seg selv den bevisst og klargjøre den både for seg selv og andre* (s. 128). I følge Postholm (2010) så er forskeren det viktigste forskningsinstrumentet i kvalitativ forskning. Det var viktig at jeg tok del i den reisen intervjupersonene inviterte inn i – og stille spørsmålene slik at det ble opplevd som naturlig. I tillegg stilte jeg oppfølgingsspørsmål som jeg opplevde var nødvendig for å få tak i helheten og sammenhengen i det intervjupersonenes formidlet. I dette ligger også den krevende balansegangen i forskerrollen mellom å være pågående og søke svar, men ikke overta og svare på vegne av dem. I forskerrollen opplevde jeg å ha stor nytte av at jeg gjennom årenes løp har gjennomført mange samtaler med kolleger og medarbeidere, og at jeg over tid har trent på å gi rom til den jeg samtaler med – og ikke alltid skal komme med en løsning. Der jeg har trent på å tørre å vise fram eget verdigrunnlag, bygge tillit gjennom respekt og legge vekt på menneskeinteressen.

3.6 Reliabilitet og validitet

Tjora (2013) viser til tre indikatorer på kvalitet; reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generalistbarhet. Han mener de norske begrepene for dette fungerer utmerket som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning; *pålitelighet handler om intern logikk gjennom hele*

forskningsprosjektet, gyldighet handler om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmål man søker å finne svar på. Generaliserbarhet er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enheter som faktisk er undersøkt (s. 202). Andre forskere holder fast på å benytte begrepene reliabilitet og validitet. Måten data samles inn og behandles er viktig for reliabiliteten og validiteten sier Kvale & Brinkmann (2015). Reliabilitet har med forskningsresultatets konsistens og troverdighet å gjøre (s. 276), mens validitet i tillegg til å handle om metodene som benyttes også handler om forskeren som person – og i det forskerens moralske integritet og praktiske klokskap (s. 277). Dermed er jeg som person viktig for hvordan jeg oppfatter og vurderer den kunnskapen jeg ble til del under intervjuene. Den kunnskapen jeg hadde på forhånd kunne jeg anse som en ressurs – men det viktige ble hvordan jeg benyttet den. Det er en mulighet at informanten kan involveres i spørsmålsstilling, fortolkning og rapportering. Underveis i intervjuene ble intervjuers egen fortolkning av informantens svar prøvd ut ovenfor informantene, noe som er med å øke validiteten i fortolkningen ifølge Kvale & Brinkmann. Hos meg har ikke intervjupersonene blitt involvert i fortolkning og rapportering ut over dette. Dataene fra kvalitative intervju kan vanskelig etterprøves, noe som påvirker reliabiliteten. At kvaliteten på lydopptakene ble god og at transkriberingen ble forsøkt gjort med stor nøyaktighet er med å styrke reliabiliteten, noe som Kvale & Brinkmann (2015) påpeker som viktig.

Vanlig oppfatning av kvalitative intervjuer er at de ikke er objektive og derfor ikke vitenskapelige. Kvale & Brinkmann (2015) mener imidlertid at de ikke trenger å være subjektive og beskriver ulike former for objektivitet, og viser med det at objektivitet er et flertydig begrep. *Objektivitet som frihet fra ensidighet* henviser til valid og reliabel kunnskap, som er utført på en solid håndverksmessig kompetent måte. I denne formen vektlegges spesielt etiske krav om ikke å påtvinge informantene egne fordommer, men se menneskene som de er. Med *refleksiv objektivitet* menes en streben etter sensitivitet i forhold til egne fordommer. Objektivitet kan også bety å ”gi objektet lov til å protestere”. Kvalitative intervjuer gir intervjupersonene i hvert fall i prinsippet mulighet å protestere mot forutsetningene for forskernes spørsmål og fortolkninger. Under intervjuene ble det forsøkt å etablere et klima for dette. Informantene stilte spørsmål tilbake og viste blant annet med dette at de var trygge på intervjuer, slik som Kvale & Brinkmann (2015) peker på.

Kvale & Brinkmann (2015) peker på at validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. For meg innebar det at jeg

måtte stille meg selv spørsmål om intervjuene jeg foretok, ga meg svar på det jeg ønsket å finne svar på. Jeg har ingen garanti for at datamaterialet mitt ville blitt tilnærmet likt om jeg hadde brukt en annen metode, men for meg har valg av intervju vært en god metode for innhenting av data. I tillegg fikk jeg god mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Jeg vil derfor tro at jeg fikk svar på forskningsspørsmålene mine.

Å rapportere kunnskap så sikkert og verifiserbart som mulig har vært fokus i arbeidet med oppgaven. Det er søkt å være refleksiv i alle deler av forskningsprosessen for å gjøre kunnskapen som fremkom mest mulig valid.

I kvalitativ forskning er forskeren selv et viktig redskap i tilvirkning av datamateriale og man må stole på forskerens kompetanse. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver *kommunikativ kompetanse* som *kommunikativ validitet* (s. 282). Jeg som intervjuer har bakgrunn som leder, bred kunnskap om kommunenes oppgaver og omfattende kommunikasjon med medarbeidere, folkevalgte, innbyggere, næringsaktører, samarbeidspartnere og mottakere av tjenester. Økt kompetanse er forsøkt opparbeidet gjennom metodeundervisning, metodelitteratur og samtaler med andre som har utført forskningsintervjuer. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er det at det er mottatt veiledning av en med forskningskompetanse med å øke validitet og etisk nivå. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver også en pragmatisk validitet, det vil si en vurdering av om forskningen er anvendbar og hvilken betydning den har for informantene, praktikere, forskerne eller andre i feltet.

3.7 Etiske betraktninger

Kvale og Brinkmann (2015) sier at *samfunnsforskning bør tjene både vitenskapelige og menneskelige interesser* (s. 95). Forskningsstudier skal ha et nytteperspektiv der belastningen for den enkelte vurderes opp mot samfunnsnyten – og dermed skal belastningen for deltakerne veie tungt. Tjora (2013) trekker særlig fram at aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet bør prege kontakten med intervjupersonene. Intervjupersonene i mitt prosjekt uttrykte alle at de syntes det var svært meningsfullt å bidra til økt kunnskap gjennom sine opplevelser ved endringsprosesser. Seks av intervjupersonene benyttet muligheten til å utdype og oppsummere det de hadde fortalt underveis i intervjuet. Dette kan forstås som at de opplevde intervjusituasjonen som meningsfull. Det ble også i starten av intervjuene sagt at de uten konsekvenser kunne trekke seg fra prosjektet når som helst; underveis under intervjuet

eller før publisering, slik Polit og Beck (2008) anbefaler for å ivareta informantenes selvbestemmelse.

Etikk kan man enklest si at handler om hva som er rett og hva som er galt. Kvale & Brinkmann (2015) sier at etikk gjerne betegner noe som formelt, mens moral peker på daglig oppførsel. I forhold til det formelle bidrar kravene som er satt til arbeidet til at jeg som forsker forholdt meg til det som var riktig, og at også intervjupersonene skulle oppleve trygghet i forhold til at informasjonen og materialet ble oppbevart og brukt på forsvarlig måte. Når det gjelder moral mener jeg at arbeidet gjennom denne oppgaven og i informasjonsinnhenting må kunne gjenspeile hvem jeg er gjennom min oppførsel. Altså var dette en del av «plattformen» min fra jeg tok den første kontakten og helt til masteroppgaven er ferdigstilt, slik Postholm (2010) påpeker som viktig. Når det gjelder anonymisering av mine intervjuobjekter så kan jeg ikke se at den opphører på noe tidspunkt. Mens jeg arbeidet med forberedelsene til masteroppgaven tok jeg kontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), på telefon – og i det videre deres nettsider og på e-post. Jeg fikk tilsendt tilbakemelding fra NSD om at behandling av personopplysninger og meldeplikten tilfredsstilte kravene i personopplysningsloven.

Den første kontakten min med intervjuobjektene startet med at jeg ringte dem eller oppsøkte dem for å spørre om jeg kunne intervju dem. Jeg fortalte hva prosjektet mitt handlet om og sa at jeg ønsket å ta opp samtalen på lydbånd. Samtlige ga kontant positiv tilbakemelding – og dette syntes de hørtes spennende ut. I innledningen av selve intervjuet informerte jeg igjen om bruk av lydopptak og jeg presiserte at opptakene ville bli slettet når prosjektet var fullført. I tillegg snakket vi litt om det med anonymisering. Jeg har ikke benyttet navn i oppgaven, kun Informant 1, Informant 2 og så videre. Informanten er omtalt som ‘han’, uansett kjønn. Hensikten med forskningen min var å få vite mer om medarbeidernes opplevelser av endringsprosesser i kommunale organisasjoner. Hvilken kommuneorganisasjon medarbeiderne jobber i har ikke vært vesentlig for min forskning. Det er kun jeg som vet identiteten på mine intervjupersoner. Konfidensialitet i forskning innebærer ifølge Kvale & Brinkmann (2015) at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres. Det ville være et alvorlig tillitsbrudd fra min side, hvis noen av deltagerne kunne identifiseres ut fra de data som er gjengitt i denne oppgaven. Noe av datamaterialet mitt er å betegne som sensitiv informasjon. Siden masteroppgaven publiseres offentlig måtte jeg være ekstra nøye med å anonymisere dataene, og tenke nøye igjennom hva jeg kunne ta med og hva jeg skulle utelate.

Fra de personene jeg intervjuet fikk jeg høre om stort engasjement for både arbeidssted, kollegaer og oppgaver. Jeg fikk også høre om frustrasjon, merarbeid, fortvilelse, klager og om ting som foregikk i kulissene. Jeg har fått muligheten til å samtale med sju kloke og dyktige mennesker – menn og kvinner – som har vært villig til å dele sine erfaringer med meg. Informantene skal kunne lese denne oppgaven og føle at jeg har presentert dem på en god og rettferdig måte.

4. Presentasjon av empiriske funn og relatering til teori

I dette kapitlet vil jeg presentere empiriske funn ut fra intervjuene. De empiriske funnene skal belyse problemstillingen *Hvordan opplever medarbeiderne endringsprosesser i kommunale organisasjoner*, og knytte dette til relevant teori.

Det er mange grunner til å skrive en forskningsoppgave. Mitt mål er å avdekke noen mønstre og skape forståelse for hva som kan være av betydning hos medarbeiderne for at kommunale organisasjoner skal lykkes med endringsprosesser. Samtidig ønsker jeg å bidra med kunnskap til feltet som kan få betydning både for ledelsespraksis og videre forskning.

4.1 Framgangsmåte ved analysen av materialet

I intervjuene var jeg opptatt av at intervjupersonene skulle få mulighet til så fritt som mulig å formidle sine opplevelser, dog innenfor den strukturen jeg la opp til. Som et bidrag for å se etter mønster i informantenes tilbakemeldinger har jeg ut fra intervjuene samlet informantenes tilbakemeldinger, kategorisert svarene deres, for å kunne formidle de interessante funn som kom fram. Jeg skrev ned mine tanker og de inntrykk jeg hadde fått etter møtet med informantene. Disse notatene har fungert som supplerende data i analysearbeidet. Selv om jeg gjennomførte intervjuene relativt tidlig i arbeidet med masteroppgaven, har hele forskningsprosessen vært preget av det Wadel (1999) kaller en ”runddans” mellom teori og empiri. Problemstillingen ble stadig klarere og tydeligere definert i denne prosessen. Sammenfatningen av mine funn skal være lojal i forhold til informantenes stemmer og gi innsikt til leserne. I løpet av analyseprosessen prøvde jeg å finne betydninger som ligger i informantenes opplevelser, for videre å knytte dem til teori. Utgangspunktet her er å få kunnskap om intervjupersonenes opplevelser ved endringsprosesser. I intervjuet fikk medarbeiderne beskrive endringsprosesser som de selv har vært omfattet av – enten på egen enhet eller endringsprosess som har omfattet hele eller større deler av organisasjonen. Poenget var at de tok utgangspunkt i egen opplevelser – det skulle ikke være formidling av hva de hadde hørt av andre. I tillegg har informantenes opplevelser av den igangsatte sammenslåingsprosessen vært tema.

Opplevelsene ved endringsprosesser er ulike for intervjupersonene. Det viste seg at graden av involvering har betydning av informantenes opplevelse ved endringsprosesser. Et felles utgangspunkt viste seg å være at de fleste av intervjupersonene opplevde å være lite kjent med

bakgrunnen for endringsprosessen som de beskrev sine opplevelser ut fra, og de opplevde at endringsprosessen var dårlig forankret i organisasjonen før den startet opp.

Gjennom analysearbeidet ble det synliggjort temaer som informantene trakk fram som viktig i opplevelsene ved endringsprosessene. Ut fra dette er funnene i det videre organisert i følgende kategorier: 1) Opplevelse av medvirkning 2) Opplevelse av samhandling 3) Opplevelse av motivasjon 4) Opplevelse av mestring.

Gjennom beskrivelse av funn ut fra analysen benytter jeg en del av informantenes utsagn. I enkelte av sitatene har jeg fjernet noen ord, samt deler av setninger jeg mener ikke har betydning for innholdet. Der har jeg satt inn tegnet [...] for å markere dette. I sitater som blir benyttet i analysen blir informantene benevnt som Informant 1, Informant 2 og videre opp til Informant 7. Alle informantene er omtalt som 'han'.

4.2 Opplevelse av medvirkning

Når informantene går inn på sine opplevelser av en konkret endringsprosess som de selv har vært omfattet av, viser det at muligheten for involvering gjennom deltakelse og medvirkning varierer. Hovedvekten av mine informanter opplevde at involveringen i endringsprosessene ikke var god. Informantene som opplevde involveringen som god er sammenfallende med at de på et tidlig tidspunkt fikk tildelt et klart ansvar fra leder om å medvirke til framdriften i selve endringsprosessen, og de opplevde at rammene for medvirkning var klarlagt.

Analysematerialet viser også sammenfall for informantene som derimot ikke opplevde god mulighet til medvirkning i prosessen som de var omfattet av. De opplevde heller ikke å få noen tydelig, avklart rolle i gjennomføring av prosessen. Det kom fram at for informantene er det ikke nok å være omfattet av en endringsprosess. Det oppleves som viktig å ha en tildelt rolle i endringsprosessen og få muligheten til å delta og virke inn på prosessen. Informant 1 beskriver sine opplevelser av en endringsprosess der det var små muligheter til medvirkning:

Utgangspunktet for prosessen var ikke klarlagt for oss på enheten. Hensikten og målet var ikke klart. Vi opplevde at prosessen var bestemt på forhånd. Så ble involvering kun gjort for å blidgjøre oss involverte, for så å bare stoppe den opp og ikke ta tak i det som kom fram. Dermed ble det ikke fullført det som man kunne fått veldig mye godt ut av. [...] De 'tenner på' – setter i gang – stopper opp – mange skuler på hverandre i etterkant. Det har ført til manglende tillit. Forankring manglet. Jeg ble omfattet av endringene, men hadde ikke noe klarlagt ansvar eller rolle. Prosessen førte til større skille mellom topp og bunn.

Amundsen og Kongsvik (2008) trekker fram at medvirkning er et vesentlig tema for å håndtere den situasjonen organisasjonene står overfor i omstillingsarbeid. Opplevelsen av medvirkning må være reell. Informant 1 mener å ha opplevd at medvirkningen kun ble gjort for syns skyld; 'for å blidgjøre oss involverte'. Dette ser for informanten ut til å ha ført til økt motstand og meningsløshet, slik Amundsen og Kongsvik viser til. Sitatet tyder på at mangel på medvirkning og fallert medvirkning ser ut til å ha ført til at relasjonsbyggingen blant medarbeidere og ledere er blitt sterkt utfordret. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) finner i sin studie at fordeling av ansvar, oppgaver og myndighet til å ta avgjørelser har sammenheng med medarbeidernes innflytelse i prosessen. Informant 1 sine opplevelser sammenfaller med deres funn.

Informant 7 viser også til opplevelser av endringsprosess som antyder frustrasjoner og motstand:

Alt for ofte at vi hører at noe skal skje, men hvorfor og hvordan blir vi ikke orientert om eller involvert i. Det kan hende at medarbeiderne har noen gode ideer de også – men det blir ikke etterspurt.

Sitatet er et eksempel på den opplevelse informantene har av at det generelt sett ikke er en innarbeidet kultur i kommuneorganisasjonene for at medarbeidere blir involvert i oppstarten av ulike endringsprosesser. Mangel på medvirkning i endringsprosesser har i følge Amundsen og Kongsvik (2008) en tendens til å få utbredelse i organisasjonen og dermed gode muligheter til å overleve. Det blir som en del av organisasjonskulturen, og blir en del av den kulturen som hemmer endring og utvikling, slik Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker fram. Liten grad av medvirkning blir tegn på atferden i organisasjonen.

Sitatene fra informantene 1 og 7 henviser til at det kan virke som at ledelsen kan ha undervurdert hvor viktig medvirkning er for å få det beste ut av de involverte. Spurkeland (2012) peker på viktigheten av å investere i relasjoner til medarbeiderne. Lederne er sentrale i å påvirke medarbeidernes atferd, sier Jacobsen og Thorsvik (2013). Når medarbeiderne nærmest opplever å bli holdt for narr, vil det kunne påvirke atferden negativt, slik som her. I denne sammenheng blir det også interessant å trekke inn makt sammen med medvirkning. Informant 1 opplever at endringsprosessen er ledelsesstyrt, de bruker sin mulighet som ligger i deres rolle til å styre prosessen. Klev og Levin (2009) peker på at har en organisasjon behov for endring, må medvirkning til for å oppnå dette. De ser på endringsprosesser som organisatorisk læringsprosess, hvor medvirkning er et åpenbart utgangspunkt. For å få til

dette må ledelsen dele makt med sine medarbeidere, mener Klev og Levin. . Dette understrekes også av Falkum, Hagen og Trygstad (2009) som peker på at når ledelsen deler makt med de ansatte, styrkes ledelsens evne til å oppnå ønskede resultater. Jo dårligere faktorer som ledelse, deltakelse, medbestemmelse og innflytelse er, jo større er sannsynligheten for motsetninger og motstand mot endring. Opplevelsene til Informant 1 og Informant 7 tyder på akkurat det.

Den mangel på medvirkning som analyse materialet avdekker blant informantene i dette arbeidet, vil kunne bidra til det Amundsen og Kongvik (2008) omtaler som endringskynisme. Ser vi nærmere på sitatene fra Informant 1 og Informant 7, berører de i sine opplevelser elementer som Amundsen og Kongsvik trekker fram i det de betegner som endringskynisme; *Endring for endringens skyld* – informantene peker her på at hensikt og mål ikke ble gjort kjent, og informantene greide ikke å se at dette kunne bli til det bedre for organisasjonen slik prosessen skred fram. *Praksisfjerne løsninger* – informantene viser til at endringsprosessen var vanskelig å få tak på. De kjente ikke til hva som skulle skje i utgangspunktet, hva som var hensikten eller hva målene med prosessen var. *Manglende synliggjøring av resultater* – Informant 1 opplevde at prosessen førte til mer frustrasjon og uro enn det som var nødvendig mens Informant 7 påpekte at også medarbeiderne kan ha gode ideer, men at dette ikke ble etterspurt. Begge informantene peker altså på momenter som reduserer muligheten til å ta ut effekter av prosessene og få synliggjort gevinster. *Pseudonymvirkning* – medvirkningen ble for Informant 1 kun opplevd som tilsynelatende, ved 'involvering kun for å blidgjøre'». Informanten opplevde det ikke som reell medvirkning og dette medførte flere negative momenter; mangel på tillit samt større skille på topp og bunn. Ut fra sitatene kan vi se at informantene omtaler ledelsen som *de* og medarbeiderne som *vi*. I dette plasserer informantene ansvaret for prosessen hos ledelsen, og langt på vei fraskriver seg sin rolle i tosidigheten, som vi har vært inne på tidligere.

Analyse materialet viser at flere av informantene trekker fram at de opplever at ledelsen ikke er spesielt flinke til å involvere medarbeidere i planleggingen av ulike endringsprosesser – uavhengig av om endringen er omfattende eller ikke. Informantene sier at *de tror* at ambisjonen til ledelsen er at involvering generelt skal skje tidlig og vare gjennom prosessen, men at det i praksis blir for svak involvering av medarbeiderne. Svak involvering oppleves som uheldig for forankringen av endringsprosesser som skal gjennomføres. Informant 5 uttrykker det slik:

Ambisjonen er å alltid involvere tidlig. Det har alt å si for å lykkes – hvis ikke ender man opp med subkulturer og skepsis.[...] Forankring er avgjørende, skal man få effekt på sikt. Prosesser som forankres, de varer og gir resultat.

I sitatet setter Informant 5 blant annet fokus på hva som må til for å få effekt på sikt – altså det å oppnå målene med endringsprosessen. Informanten setter dette i sammenheng med om leder sørger for at medarbeiderne involveres i endringsprosessen. Denne sammenhengen framhever Martinsen (2005) i sin forskning på lederskap, der han peker på at det at man som leder er opptatt av mål og resultatorientering er viktig, men at måten å oppnå dette på skjer gjennom leders egenskaper. Leder må være opptatt av bygging av gode relasjoner med medarbeiderne. Leders atferd må også være i samsvar med målsettingene for prosessen. Informant 5 framhever som flere av de andre informantene at risikoen ved ikke å lykkes forsterker faren for at det oppstår det Amundsen og Kongsvik (2008) uttrykker som *endringskynisme* blant medarbeiderne. Lav medvirkning kan oppfattes av medarbeiderne som at behov blir underdekket i endringsprosesser, og øker faren for motløshet og motstand mot prosessen og resultatet av den. Det er en viktig lederoppgave å forstå og håndtere nødvendige faktorer som bidrar til ønsket endring i organisasjonen. Forankring av endringsprosesser blant de som omfattes av endringen og medarbeidernes mulighet til medvirkning, er to av disse viktige faktorene. Endring krever raushet, læringsvilje og mot slik Aspaas (2012) peker på – og lederne må legge til rette for at endringsprosessene kan bli slike felles læringsprosesser for de som omfattes av endringene.

Den omfattende endringsprosessen kommunesammenslåing er i gang i. Analysematerialet avdekker at samtlige av informantene opplever at de ikke er blitt involvert i prosessen i oppstartsfasen. Informantene har lave forventninger til å bli involvert denne endringsprosessen. De tror mer på at hele sammenslåingsprosessen gjennom hele løpet vil bli *svært* toppstyrt. Noen av informantene har tro på at muligheten til involvering vil bedres noe lengre ut i prosjektfasen. Andre informanter har, ut fra det de har opplevd i den tidlige fasen i sammenslåingsprosessen samt ut fra sine tidligere erfaringer med endringsprosesser, lave forventninger om at muligheten til å medvirke og påvirke vil bli bedre. De forsøker å holde avstand til sammenslåingsprosessen for ikke å bli demotivert. Sitater fra Informant 1 og Informant 7 synliggjør dette:

Jeg har ingen forventninger. Etter alt som skjer, orker jeg ikke å ha noen formening om det. Vi får ta det når det kommer. (Informant 1)

Mange medarbeidere har mye kompetanse og kunnskap. Jeg håper vi blir involvert – men jeg forventer det egentlig ikke. (Informant 7)

Ser man opplevelsene av lite involvering i sammenslåingsprosessen så langt i sammenheng med det analyse materialet har vist om de opplevelser flere av informantene har synliggjort fra andre endringsprosesser de har erfaring fra, kan det være en risiko for at mangel på involvering kan bidra til å gjøre sammenslåingsprosessene mindre vellykket. Dette *kan* indikere at dette er beskrivende for den atferden som finnes i organisasjonen, slik Jacobsen og Thorsvik (2013) er inne på. Det kan også være en risiko for at det skapes frustrasjon og motstand blant medarbeiderne i forbindelse med kommunesammenslåingsprosessen, jamfør Amundsen og Kongsvik (2008).

4.3 Opplevelse av samhandling

Flere av informantene opplever samhandlingen i endringsprosessene som lite vellykket. Samhandlingen ser ut til å være noe bedre for prosesser som foregår på én enkelt enhet enn for prosesser som er sektorovergripende. Informant 5 beskriver en endringsprosess som omfattet hele organisasjonen der han hadde svært god opplevelse av å få medvirke og hadde en tydelig avklart rolle, men der samhandlingen ble opplevd som vanskelig å få til:

Prosjektet var omfattende – og var rammet av temposyken. Vi måtte sørge for rask framdrift. Det var dårlig tid til forankring. Mange av de i organisasjonen som ikke fikk være med, følte seg satt på sidelinja – de ble negative. Slik var det på flere nivå – både medarbeider- og ledernivå. Jeg ble tidlig involvert og hadde et tydelig avklart arbeidsområde. [...] Prosjektet kom i mål med sitt arbeid, men vi kunne fått mer utav det enn det vi gjorde. Det viktige og avgjørende nå er at resultatet av prosjektet tas videre.

Sitatet viser at det kan være krevende å oppnå god samhandling mellom de som opplever å få medvirke og de som opplever «å bli satt på sidelinja». Samhandlingskompetanse er av Ballo mfl. (2014) omtalt som et viktig grunnlag for endringsprosesser. God samhandling forutsetter utvikling av arbeidsrelasjoner som gir energi og bidrar til arbeid mot felles oppgaver og felles mål. En endringsprosess krever i mange tilfeller ulike fagkompetanse, men den krever alltid felles samhandlingskompetanse påpeker Ballo. Det at samhandlingen i endringsprosesser jevnt over oppfattes som svak blant informantene i denne studien, kan tyde på at kommuneorganisasjonene har noe lavt fokus på utvikling av arbeidsrelasjoner. Kvalsund og Meyer (2005) peker på at i lederskap står organisasjonen sentralt, og de belyser at en organisasjon er menneskelig samhandling satt i system for å ta vare på felles interesser og nå felles mål. Samhandling må skje både med og mellom ledere og medarbeidere, men det er en

lederoppgave å sikre at dette er på plass i organisasjonen. For at en leder skal kunne påvirke arbeidsrelasjoner er evnen til å ha fokus på menneskene i organisasjonen og relasjonene dem imellom viktig. Spurkeland (2012) peker på at ledelse handler om å skape resultater og at relasjonsledelse er nødvendig forutsetning for at dette skal kunne skje. I den endringsprosessen som Informant 5 viste til kommer samhandlingskompetansen lite til syne og medarbeiderne opplever dette som mangel på kontakt og samhandling.

Analysematerialet avdekker at informantene som opplevde å bli godt involvert i endringsprosessen, samtidig mener at målsetningene med endringene ble oppnådd. Informant 6 opplevde involveringen som god og beskriver fra en prosess som kun omfattet egen enhet:

Jeg fikk av leder ansvar for prosessen ved enheten – og kontakten med eksternt konsulent. [...] Prosjektet var godt forankret på enheten – alle var inneforstått med at prosjektet skulle gjennomføres og hvorfor. Samhandlingen var god – både eksternt og internt. Rammene for medvirkning var klare. Det ble lagt godt til rette for at vi skulle lykkes. Det er generelt noe endringsvegring i enheten – men dette prosjektet gikk bra. Resultatet ble oppnådd.

Sitatet kan tyde på at når medvirkning og samhandling oppleves som god, bidrar dette til at medarbeideren knytter seg sterkt til endringsprosessen og oppfatter selv å ha et ansvar for om prosessen lykkes. Gjennom å legge til rette for medvirkning og samhandling påvirker leder de medarbeidernes tenkning, holdning og atferd. Denne sammenhengen viser Yukl (2013) til i sin definisjon på ledelse. Dette viser den sterke sammenhengen mellom leders atferd gjennom å legge til rette påvirker medarbeidernes atferd og vilje til å ta medansvar. Gjennom at rammene for medvirkning var klare og at det var lagt godt til rette for at de skulle lykkes slik Informant 6 beskriver, kan det her se ut til at leder har skapt et godt utgangspunkt for utvikling og læring for alle de som ble omfattet av prosessen. Dette kan tyde på en leder av den type Grund (2003) peker på; en som skaper et godt utgangspunkt for at både ledere og medarbeidere lærer å lede seg selv. Ved god mulighet til medvirkning og samhandling opplever informantene at målsetningene med prosessen ble nådd og endringsprosessen oppfattes som vellykket. Mens liten medvirkning og dårlig samhandling, slik vi har sett av tidligere sitater, gir motsatt opplevelse og samtidig øker risikoen for frustrasjon og motstand blant medarbeiderne.

Flere av informantene trekker fram styrken som ligger i samhandling gjennom å dele kunnskap og kompetanse internt i organisasjonen. Langt fra alle informantene opplever at dette er enkelt å få til, men Informant 4 formidler sin opplevelse av en god delingskultur:

Jeg har ikke kompetanse på alt, selvsagt, føler meg ikke trygg i alt – men her på enheten bruker vi hverandre og hjelper hverandre. Det er god kultur for det.

Informant 4 trekker i sitatet fram organisasjonskulturens betydning. Informanten opplever at de har en kultur på enheten der man kan føle tillit, der det er interesse for læring og rom for deling. Informanten har en oppfatning av at dette er noe de har til felles og som fungerer for deres enhet, akkurat slik Schein (2010) legger som viktige elementer i sin definisjon av organisasjonskultur. For informanten blir dette viktige kjennetegn på enheten. Det blir også et viktige element i det indre kompasset i organisasjonen, slik som Hillestad (2008) legger i organisasjonskultur. Kulturdimensjonen i en organisasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) gjennomgripende og påvirker de andre innsatsfaktorene, både formelle og uformelle, i sterk grad. Når informant 4 viser til at tillit, læring og deling er kjennetegn på god samhandling på enheten, så blir det en del av de praktiske normene og verdiene som preger enhetens praksis. Det kan det tyde på en kultur som støtter opp under mål og strategier. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at gjennom slik praksis kan organisasjonskulturen utvikles til å bli et strategisk fortrinn for en organisasjon. Dette er viktig når man skal gjennomføre endringsprosesser.

4.4 Opplevelse av motivasjon

Analysearbeidet viser at informantene trekker fram motivasjon som viktig faktor i endringsprosessene. Informantene trekker her fram muligheten til å delta i selve prosessen – i oppgavene – som viktig. Dette indikerer at det er den indre motivasjonen som er den sterkeste drivkraften for informantene. Ingen av informantene var inne på behovet for ytre materiell belønning for å motiveres til å delta – såkalt ytre motivasjon. Flere forskere tar utgangspunkt i Maslows behovspyramide (1970) når de omtaler ytre motivasjon. Det er tydelig det er innholdet i endringsprosessen og egenskapene ved den som er vesentlig for informantene her, akkurat slik mange forskere trekker fram som hovedkilden til indre motivasjon.

Analysematerialet i denne studien indikerer at det er en sammenheng mellom informantenes opplevelse av å bli involvert i endringsprosessen og deres motivasjon; opplevelse av dårlig involvering førte til redusert indre motivasjon, mens god involvering var positivt for den indre motivasjonen. De av informantene som opplevde liten mulighet til involvering, ønsket helst å distansere seg fra prosessen. Det ble ikke deres prosess og de ønsket ikke å bidra. De opplevde frustrasjon rundt hele endringsprosessen. Informant 7 beskriver det slik:

Holdningen i organisasjonen er 'vente og se' – vi får ta det når det kommer.[...]Vi burde styrket oss for å møte veksten.

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer organisasjoner som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Dersom man skal oppnå det å løse oppgavene og realisere målene, må lederne jobbe bevisst med påvirkning og få medarbeiderne med seg. Fokus på menneskene som skal løse oppgavene er avgjørende. Deres holdninger og handlinger kan påvirkes. Jacobsen og Thorsvik bruker begrepet atferdsvitenskap – og motivasjon er et av elementene som står sentralt, sammen med kommunikasjon, beslutninger og læring. Senge (1990) mener at de organisasjoner som skal lykkes i framtiden må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til lære på alle områder i organisasjonen. For å lykkes med dette må lederne være opptatt av medarbeidernes indre motivasjon. En 'vente og se holdning' slik Informant 7 opplevde er ikke positivt for medarbeidernes indre motivasjon.

Analysematerialet viser også at informantene som opplevde involveringen i endringsprosessen som god, hadde et stort engasjement og høy motivasjon for endringsprosessen de var omfattet av. Informant 4 uttrykker det slik:

Både prosessen og relasjonene som bygges til menneskene rundt engasjerer og motiverer.

Sitatet signaliserer at den indre motivasjon, både gjennom det å få medvirke samt forholdet til medarbeidere og ledere, oppleves som sterke drivkrefter for motivasjon. Informanten henviser gjennom dette til de viktige psykologiske behovene som er et viktig fundament i Dezi & Ryans (1985) selvbestemmelsesteori. Selvstendighet autonomi), bruk av egen kompetanse og tilhørighet er de viktige behovene. Dette trekker også Lai (2011) fram som viktige faktorer for den indre motivasjonen. Informant 4 er inne på disse behovene når han snakker om både prosessen og menneskene, og han synliggjør at dette gir energi.

Informant 2 er inne på det positive av at det også samlet sett i organisasjonen er en motivasjon for å lykkes:

Jeg føler at det er en stor motivasjon for å få til den ønskede veksten – har stort fokus både administrasjonen og politikerne. Å stimulere til vekst gir motivasjon. [...]Opplever at min leder er opptatt av min motivasjon. Det er tilfredsstillende og hvis ikke ville det vært tungt.

Sitatet viser både til viktigheten av indre motivasjon, prososial motivasjon samt at leders oppmerksomhet rundt medarbeiders jobbmotivasjon er viktig. Dersom organisasjonene skal

utvikle seg må lederne være opptatt av medarbeidernes motivasjon og læring også i endringsprosesser slik Senge (1990) viser til. De må kunne fokusere på enkeltindividene i organisasjonen og samtidig jobbe for en samlet motivasjonskraft, slik Informant 2 trekker fram her – en drivkraft til faktisk å løse de oppgavene som er prioritert og realisere målene som er satt. Gjennom det å være orientert mot menneskene i organisasjonen, der lederne bidrar til å skape mål og visjoner og kommunisere dette godt, vil det også forsterke den samlede motivasjonskraften og sikre at oppgavene som medarbeiderne prioriterer å løse er i tråd med de spesielle oppgavene kommuneorganisasjonen har og bidrar til å realisere dets mål. Ledere i kommuneorganisasjoner bør fokusere på medvirkning og samhandling og derigjennom styrke tosidigheten i endringsprosessene, slik Kuvaas og Dysvik (2016) peker på som viktig. Et slikt fokus vil styrke den type prososial motivasjon som Grant (2014) omtaler som «givere». Det er den type mennesker som liker å gi og som blir motivert av å hjelpe andre. Sitatet fra Informant 2 viser til at det er en viktig motivasjonskilde at det er mange i organisasjonen som har et engasjement for det felles oppdraget. Dette bidrar til den forpliktelse som menneskene i organisasjonen kan kjenne som en drivkraft til ekstra innsats, altså prososial motivasjon, slik Kuvaas og Dysvik (2016) og Lai (2014) trekker fram. Gjennom dette kan man styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom de som er omfattet av endringsprosessen. Samtidig kan prososial motivasjon ifølge Lai (2014), beskytte mot negative effekter av å få makt.

Informant 3 legger derimot ikke like stor vekt på om leder er opptatt av hans jobbmotivasjon, men legger heller mer vekt på autonomi:

Nærmeste leder trenger jo ikke være opptatt av det – for jeg er jo så motivert. [...] At jeg gjør noe som har betydning for folk, er viktig. At jeg er med på å bidra – så det kan bli bedre i framtida.

Informanten finner stor motivasjon ved arbeidsoppgavene og ansvarsområdene, samt muligheten til å jobbe selvstendig i endringsprosessen. Dette viser at der det er god sammenheng mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjoner, gir dette energi slik Deci & Ryan (1985) peker på i sin selvbestemmelsesteori. Informant 3 verdsetter den friheten han har til å ta egne valg i hvordan han skal bidra til å løse de ulike fasene i endringsprosessen. Informanten opplever muligheten til å få lede seg selv, slik Grund (2003) framhever som viktig.

Sitatene fra Informant 2 og Informant 3 viser at mennesker er ulike. Noen medarbeidere trenger ledere som er synlig opptatt av å bidra til deres indre motivasjon, mens andre er mer selvgående. For å vite dette som leder, må man som Spurkeland (2012) påpeker, investere i relasjoner til medarbeiderne og gi dem oppmerksomhet ut fra hvilke behov den enkelte har. At man som leder gir medarbeiderne støtte der det er nødvendig, er en av de viktige egenskapene som mestringsorienterte ledere innehar i følge Lai(2011). Deci & Ryan (1985) sier om at motivasjon utgjør forskjellen mellom det å utrette minst mulig og det å utrette mest mulig. Det er en viktig lederegenskap å forstå dette, og gjennom sitt lederskap bidra til at medarbeiderne får den nødvendige oppmerksomheten tilpasset hvert enkelt individ – da kan det bli interessant for medarbeideren å utrette mest mulig. Lederne må se at involvering og motivasjon henger sammen for medarbeiderne sin del. Som Senge (1990) peker på må organisasjoner som skal lykkes være interessert i og i stand til å vekke medarbeidernes motivasjon til live. I tillegg må de fremme deres evne til læring. Skal organisasjonen kunne gjennomføre gode endringsprosesser, er det viktig at medarbeiderne opplever sterk indre motivasjon ved at de reelt involveres i endringsprosessene.

Informantene i denne studien peker i sine opplevelser av endringsprosesser på flere faktorer som henger sammen med og påvirker motivasjonen, viser analysearbeidet. Den viktigste driveren for indre motivasjon for medarbeiderne er ifølge Lai (2011) å oppleve at kompetansen de innehar blir brukt. Informant 7 opplevde å få vist fram kompetansen sin mer og mer underveis i endringsprosessen. Han ser på dette som positivt for egen motivasjon:

Ja, mer og mer føler jeg at jeg får brukt kompetansen min. I starten var det litt slik på enheten at 'du skal ikke komme her – og tro at du er noe'.

Sitatet fra informant 7 er beskrivende for noe av det analys materialet i denne studien viser: At informantene som har en god opplevelse av å få medvirke i endringsprosesser, også får brukt sin kompetanse – og videre at kolleger og ledere både etterspør og verdsetter deres kompetanse. Informant 7 mener dette bidrar positivt til hans indre motivasjon og engasjement i jobben. Lai (2011) hevder også at bruk av egen kompetanse er viktig for å oppleve mestring, fordi bruk av kompetanse inngår i de grunnleggende, psykologiske behov for mestring.

Opplevelsene til informantene i denne studien viser en sammenheng mellom god involvering i endringsprosesser og det å ha en avklart rolle i framdriften av prosessen, og motsatt at liten involvering i endringsprosessene har sammenheng med de personene som ikke opplevde å ha

en tydelig, avklart rolle i endringsprosessen. Informant 7 mener selv å ha høy motivasjon for å gå inn i endringsprosessen, men opplevde at det var liten klarhet i rollene i endringsprosessen. Dermed kommer usikkerhet overfor organisasjonen til syne:

Jeg er motivert for omstillings-prosessen, men samtidig bekymra for det i denne organisasjonen, da jeg er usikker på om den er omstillingsdyktig.

Lai (2011) mener at høy rolleklarhet er avgjørende for både innsats og ytelse – og ikke minst kvaliteten på ytelsen. I sammenhengen mellom at rolleklarhet innvirker på den indre motivasjonen, vil det være viktig at leder setter fokus på involvering og klargjøring av roller i endringsprosesser. Sitatet fra Informant 7 kan indikere at rolleavklaring ikke er tydeliggjort i denne endringsprosessen. At ledere avklarer rollene i en endringsprosess vil bidra overfor medarbeiderne til at de kan vurdere hva de har av relevant kompetanse for å bidra i endringsprosessen. Dette vil ifølge Lai (2011) ha betydning for å avklare forventninger både for ledere og medarbeidere. Det vil tydeliggjøre hva den enkelte kan bidra med og om det må ny kompetanse inn. Dette har betydning for medarbeidernes indre motivasjon til å bidra i endringsprosessene og deres opplevelse av selvstendighet til å løse sine oppgaver i endringsprosessen. Informant 7 er usikker på om hva han kan bidra med og han er usikker på om organisasjonen i det hele tatt er i stand til å gjennomføre endringsprosessen. Spørsmålet til informanten blir om han er innenfor eller utenfor – og om måloppnåelse i det hele tatt er mulig for denne organisasjonen. Informanten opplever tydeligvis ikke at leder har avklart disse spørsmålene. Kuvaas og Dysvik (2016) peker også på at dårlig rolleavklaring i endringsprosesser fører til at medarbeiderne kan oppleve å bli utestengt fra å delta i planlegging og utførelse i endringsprosessen, og dette kan påvirke motivasjonen negativt. I motsatt fall – når de opplever at rollene i endringsprosessen er avklart oppleves det som interessant og utviklende på individnivå, og gir god følelse av frihet til å løse oppdraget i endringsprosessen.

Når det gjelder kommunikasjon – her gjennom dialog og informasjon – i endringsprosesser som informantene har vært omfattet av, viser analysedataet at informantene i hovedsak opplever den som svak. Det som informantene mener er sentral informasjon i endringsprosesser kommer ikke fram – eller kommer bare fram til noen. Informantene opplever at leder spiller en viktig rolle i om kommunikasjonen oppleves som god eller ikke – kommunikasjon er et viktig samspill, som leder må legge til rette for. Informant 5 uttrykker det på følgende måte:

Vi bør kunne være i forkant – da er info viktig.[...]Skal det kunne gjennomføres endring, må det kommunikasjon til – begge veier.

Liten tilgang til informasjon gjør det mer arbeidsbelastende for medarbeiderne å skaffe nødvendig informasjon. Kommunikasjon vil også være viktig for å underbygge den tosidigheten i arbeidet med endringer, slik Amundsen og Kongsvik (2008) påpeker. De som omfattes av en endring må få kunnskap om den. Da er kommunikasjon viktig, og dette vil bidra til at både ledere og medarbeidere føler ansvar for arbeidet med endringsprosessen ifølge Amundsen og Kongsvik. I den menneskelige samhandlingen som Kvalsund og Meyer (2005) peker på som viktig, for å ta vare på felles interesser og nå felles mål, vil god kommunikasjon være avgjørende. Informant 5 peker på 'begge veier', altså mener han at alle har et ansvar for god kommunikasjon. Det kan bidra til det Kuvaas og Dysvik (2016) omtaler som den kollektive organisasjonen. God kommunikasjon er en av faktorene som kan bidra til at medarbeiderne opplever at de er inkludert og dermed 'en del av familien', og dermed får økt affektiv forpliktelse til organisasjonen. Leders rolle i å legge til rette for kommunikasjon er vesentlig. Det å sikre god kommunikasjon i endringsprosesser vil kunne avhjelpe leders ansvar for å gjennomføre endringsprosesser betraktelig. God kommunikasjon vil bidra til å øke medarbeidernes opplevelse av å være involvert. Informasjon gir viten og kan føre til at medarbeiderne seg imellom ser hvordan de bedre kan bistå hverandre. Altså kan det styrke den prososiale motivasjonen. Dette kan virke positivt på det Informant 5 peker på med sin uttalelse om at de bør 'være i forkant'.

I sammenslåingsprosessene som er i gang opplever informantene også informasjonen som dårlig. De opplever at de så langt i prosessen har fått lite informasjon fra nærmeste leder eller overordnet ledelse. Informantene mener at de får informasjon gjennom media og som tilfeldige gjenfortellinger fra 'noen' som kan ha hørt noe. Noen av informantene viser til at det blir lagt ut informasjon om prosessen på kommunens hjemmeside, men at de oppfatter dette som informasjon som er tiltenkt innbyggerne i kommunen og nødvendigvis ikke er rettet mot dem som ansatte. Informantene er tydelige på at de vet at de kan delta på informasjonsmøter, såkalte folkemøter, hvor kommunesammenslåing er tema, men de mener det er forskjell på å være innbygger i en kommune og medarbeider i en kommuneorganisasjon. Informant 7 beskriver sin opplevelse av dette slik:

Tenk det, at enkeltpersoner kan styre så mye og påvirke min arbeidshverdag – og så må jeg lese om det i avisa.

Det er et lederansvar å sørge for at det legges til rette for god kommunikasjon gjennom dialog og nødvendig og korrekt informasjon til medarbeiderne. Det kan se ut som at det er likheter mellom de pågående sammenslåingsprosessene og informantenes opplevelser fra andre endringsprosesser. Informasjon er for medarbeiderne en viktig kilde til kunnskap. Det kan bidra til at både ledere og medarbeidere føler ansvar for arbeidet med endringsprosessen ifølge Amundsen og Kongsvik (2008). Dette vil være viktig for om organisasjonene skal lykkes i denne omfattende endringsprosessen. Gjennom måten ledere legger til rette for kommunikasjon på, kan de inspirere, engasjere og skape felles innsats. Og gjennom å være bevisste i forhold til det språket lederne bruker, kan de styrke medarbeidernes indre motivasjon og prososiale motivasjon for innsats i endringsprosessen, slik Lai (2011) viser gjennom sin forskning. Når temaet er kommunikasjon bør man også se dette opp mot selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (1985), som viser til at det er noen grunnleggende psykologiske behov som må være tilstede for at medarbeiderne skal blomstre. Det handler om at medarbeiderne har det som skal for å oppnå et ønsket resultat – noe som kommunikasjonen vil kunne bidra til – og kommunikasjon vil også bidra til behovet for tilhørighet og det at man føler at noen bryr seg om deg. Lai (2011) viser til at mestringsorienterte ledere er ekte i sin dialog og i måten de framstår på. God kommunikasjon er viktig for ekte dialog. Gjennom måten ledere legger til rette for kommunikasjon kan de inspirere, engasjere og skape felles innsats, og gjennom å være bevisste i forhold til det språket de bruker, kan de styrke medarbeidernes motivasjon for innsats i slike omfattende endringsprosesser.

4.5 Opplevelse av mestring

Analysearbeidet kunne avdekke at mestringsstro er et tema som informantene er opptatt av i endringsprosesser. Materialet i studien viser at mestringsstro spiller inn på informantenes indre motivasjonen. Klimaet i organisasjonen og behovet for støttende ledelse trekkes også fram i denne sammenhengen. Det kom fram at det er noe variasjon i informantenes tro på egen mestring i endringsprosesser. I denne studien kan jeg se et sammenfall mellom opplevelsen av involvering og rolleklarhet i endringsprosessene informantene har vært involvert i – og deres mestringsstro. Informant 7 beskriver at mestringsstro påvirkes av egne opplevelser av mestring, og det å kunne «overvinne» andres formening om hva det er mulig å få til:

Når man tar fatt på nye oppgaver i organisasjonen, som ingen har gjort før, og 'alle' sier; det der er umulig – ja, da er det tilfredsstillende å få det til! [...] Når man prøver – feiler – prøver – og så lykkes – da får man mestringsfølelse. Kjempeviktig.

Mestringstro reflekterer ifølge Bandura (1997) hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og hvordan den oppfatningen skaper grunnlaget for hvilke utfordringer og oppgaver den enkelte selv mener å kunne løse. Ifølge Bandura (1997) er *Egne opplevelser av mestring – enactive experience* – en sterk driver for den enkeltes mestringstro, og sitatet til Informant 7 leder hen til denne formen for mestringstro. Informanten viser også at for han er det viktig å stole på egne vurderinger av hva han kan utrette. Denne kilden til mestringstro er av Bandura omtalt som *Fysiologiske og emosjonelle tilstander – physiological state*. Altså opplever informanten andres tvil som en utfordring. Men hans egne vurderinger og tidligere erfaringer bidrar til at han har tro på at det er mulig å løse oppgavene. Informant 7 er ikke så opptatt av å vurdere hvilke ferdigheter som han innehar, men er mer opptatt av hva som faktisk er mulig å oppnå. Informanten er trygg på at han har kompetansen til å kunne ta fatt på de nye oppgavene og stiller dermed ikke spørsmål ved egne ferdigheter. Det at medarbeider faktisk innehar relevant kompetanse for å løse oppgavene er ifølge Bandura (1997) viktig for å styrke mestringstroen. Informant 7 opplever det som svært tilfredsstillende å kunne se at han kan takle utfordringene selv når andre i organisasjonen trekker det i tvil. Det å løse oppgaver som andre i utgangspunktet ikke hadde stor tro på, kan styrke egen mestringstro når de er trygge nok på egen kompetanse og evne til å løse oppgavene.

Positive opplevelser fra tidligere endringsprosesser kan gi medarbeidere styrket tro på å ta fatt på nye endringsprosesser. Informantene er opptatt av at det er viktig å utvikle organisasjonen, og at det i utgangspunktet ligger en drivkraft i det mulige nye. Derimot tror ikke nødvendigvis informantene at kollegene er like villige til endring. Informant 6 sier det slik:

Erfaringene stimulerer til å bryte seg på nye prosjekter – med krum hals.[...] Strukturelle endringer ved enheten kan også komme før vi aner det. Vi ser allerede at det er en viss vegring ved enheten. Så det kan godt hende at det blir høylytt stemning av noe sånt. Vi har de som har helt skylapper for endring.

For Informant 6 er positive opplevelser fra tidligere endringsprosesser en viktig kilde til å egen mestringstro, slik Bandura (1997) framholder. Informanten er klar til å ta medansvar i nye endringsprosesser, han vil gjerne 'bryte seg på...med krum hals'. Positive opplevelser når det gjelder mulighet til medvirkning og samhandling kan se ut til å ha påvirket informantens tenkning, holdning og atferd, slik Yukl (2013) er opptatt av. Sitatet er også et eksempel på at informantene i denne studien mener de er mer endringsvillige enn sine kolleger. Det kan i utgangspunktet oppfattes som negativt, men ledere har mulighet til å påvirke dette gjennom sitt lederskap. Yukl (2013) sier at ledelse er påvirkning av atferd. Dersom leder synliggjør og

underbygger den positive holdningen (atferden) denne informanten har til endringsprosesser, kan det bidra til at andre medarbeider kan observere og sammenligne seg med informanten. Det at kolleger kan identifisere seg med hverandre er et virkemiddel for å påvirke mestringstro. Det er da viktig at det er positiv atferd som blir grunnlaget for observasjonen. Samtidig er det viktig at leder også jobber med å få informant 6 til å se at det kan være at det er flere som er mer positive til endring enn han oppfatter. Det at leder gir positiv feedback til medarbeiderne kan være et godt ledelsesverktøy i dette. For å være i stand til det må leder kjenne sine medarbeidere. Relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012), samhandlingskompetanse (Ballo, 2014) og evne til mestringsorientert ledelse (Lai, 2011) er viktige lederegenskaper i denne sammenheng. Dette vil kunne ha positivt effekt for å opparbeide et klima som legger vekt på mestring, og Lai (2011) kaller dette mestringsorientert klima. På denne måten kan organisasjonens evne til å oppnå resultater styrkes.

I kapittel 4.4 kom det fram at faktorene indre motivasjon og bruk av kompetanse påvirker hverandre gjensidig. Lai (2011) viser gjennom sin forskning at opplevelsen av mestring også påvirkes av faktorene indre motivasjon og bruk av kompetanse. Informant 3 synliggjør dette gjennom følgende sitat:

Jeg føler jeg har kompetanse, og er samtidig åpen for å lære noe nytt. Jeg er i en organisasjon som åpner for det.

Informant 3 verdsetter det å få brukt kompetanse som han innehar samt muligheten til å utvikle kompetansen ytterligere. Informanten berører her egen mestringstro, gjennom det å ha tro på egen kompetanse og tro på å tilegne seg ny kompetanse. Dette viser til det Lai (2011) sier om at mestringstro er en holdning som er viktig for og som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial. Informanten opplever seg selv som kompetent til å løse oppgaver, men ser det også som vesentlig å få tilegne seg mer kompetanse når det oppleves som nødvendig. Han trekker fram at han er i en organisasjon som åpner for bruk av og muligheten for å tilegne seg kompetanse. Altså viser han her til en organisasjon hvor medarbeiderne deler og utvikler kompetanse. Dette kan sees på som det Lai (2011) omtaler som et mestringsorientert klima, som i motsetning til et prestasjonsorientert klima danner bedre grunnlag for læring, indre motivasjon, innsats og utholdenhet over tid. Ved at informanten snakker om 'en organisasjon som åpner for det', opplever han at de har et klima som er slik for alle de som tilhører organisasjonen. Dette har ikke bare betydning for den enkeltes indre motivasjon og troen på egen mestring, men er også viktig for å fremme den

enkeltens ønske om å være nyttig for andre rundt seg, det vil si den prososiale motivasjonen (Lai, 2011).

Kommunikasjon er et annet viktig moment for å styrke mestringsfølelsen. For Informant 5 er god kommunikasjon viktig for å føle trygghet og for å redusere faren for maktkamp.

Mestringsfølelse henger for meg sammen med hvordan det kommuniseres i org – oppbacking og dialog. Det er kommunikasjon det handler om – særlig i endrings-situasjoner. Hvis ikke kan det bli maktkamp.

Dette sitatet henviser til at tilbakemeldinger fra og dialog med personer som informantene verdsetter, er en viktig kilde for å påvirke egen mestringsfølelse. Bandura kaller denne kilden til mestringsfølelse for *Verbal overtalelse – verbal persuasion*. Informant 5 trekker her fram at dette kan oppnås gjennom at man i organisasjonen legger til rette for oppbacking og dialog. Altså er klimaet i organisasjonen viktig, slik Lai (2011) peker på ut fra sine studier. Gjennom den dialogen og oppbackingen som informantene henviser til, kan medarbeidere bli oppmuntret til å samarbeide samt til å dele og utvikle kompetanse. Dette vil bidra til det Lai (2011) omtaler som et godt mestringsklima. Informant 5 vektlegger dette, og mener at et klima der dialog og oppbacking står sterkt er avgjørende for å nå målene i en endringsprosess. Sitatet fra Informant 5 viser også til betydningen tillit og gode relasjoner har for den enkeltes tro på egen mestringsfølelse. De ytre omgivelsene står ifølge Bandura (1997) i interaksjon med en persons indre prosesser og atferd. Det å inneha tillit og gode relasjoner skjer i samspillet mellom en persons indre prosesser; som hva vil den enkelte oppnå, atferd; som hvilke handlinger personer velger å foreta overfor andre, og ikke minst de ytre omgivelsene; som handler om hvordan dette blir mottatt og respondert på av kolleger og ledere.

Opplevelse av mestringsfølelse kan ha stor betydning for hvordan den enkelte vurderer om man er den rette til å utføre de oppgaver som ligger i endringsprosesser. Det å ha et realistisk forhold til egen kompetanse er viktig, men samtidig er støtte fra omgivelsene – og ikke minst fra leder – av stor betydning. Analyse materialet i denne studien viser at flere av informantene opplevde manglende støtte fra leder i endringsprosessene. Informant 2 opplevde at han stod alene om å vurdere egen mestringsfølelse:

Det er noen oppgaver man ikke mestrer så godt – det vil man nok oppleve – det har i alle fall jeg gjort. Har da spurt meg selv om 'er disse oppgavene for store eller feil for meg?

Sitatet viser at når en medarbeider stiller seg tvilende til om egne evner er gode nok til oppgaven og kilden til å vurdere dette er ens egne opplevelser, er det en fare for at det kan

bidra til å svekke egen mestringstro. Samtidig berører informanten her at egne tanker og følelser kan påvirke vurdering av egen mestringsevne, og at det like gjerne kan forårsake at man bygger ned som opp egen mestringstro, slik Bandura (1997) er inne på. Informant 2 er opptatt av å vurdere om oppgavene er ‘for store eller feil for meg’. For at Informant 2 ikke skal stå alene om vurderingene, vil særlig leders forhold til sine medarbeidere være viktig. Leder bør hjelpe medarbeider – i dette tilfellet Informant 2 – til å få et realistisk bilde av hva man kan mestre og hva man trenger mer kompetanse på. Leder kan trekke inn andres erfaringer, og gjennom det gi medarbeider noen å identifisere seg med – det henviser til at leder kan bruke det Bandura (1997) kaller *Vikarierende erfaringer – vicarious experience* som kilde til å øve medarbeiderens mestringstro. Bandura (1997) mener også at ledere som oppmuntrer og gir konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere hvis de er usikre, trolig vil fremme medarbeidernes mestringstro. Leder bør ha evnen til å se sammenhengen mellom det en medarbeider verdsetter å mestre og de oppgaver han får i endringsprosessen.

Flere av informantene har i denne studien pekt på at en av leders viktigste egenskaper i endringsprosesser er å gi sine medarbeidere støtte. Informant 3 uttrykker det slik:

Det er viktig at leder gir endringsprosessen legitimitet, være en som går foran – som baner vei og er visjonær. Leder må ha gjennomslagskraft. Han må være den som forankrer og den som engasjerer sine medarbeidere.

Sitatet henviser til det Kuvaas og Dysvik (2016) omtaler som støttende ledelse. Slik form for ledelse setter relasjonene mellom leder og medarbeider i fokus. Deres undersøkelser i ulike typer organisasjoner underbygger at støttende ledelse gir mer engasjement blant medarbeidere og gir bedre resultater i organisasjonen. De mener at støttende ledelse er særlig viktig blant såkalte kunnskapsmedarbeidere, og det er akkurat det informantene i denne studien er – i likhet med svært mange i kommunale organisasjoner. Lai (2011) kaller støttende ledelse for mestringsorientert ledelse, og i dette legger hun; *støtte til mestring og utvikling*. Hun utdyper dette med å peke på at mestringsorienterte ledere gir retning og mening for oppgaveløsningen og for å realisere fastsatte mål, samt å gi medarbeiderne individuell oppmerksomhet – som er akkurat det Informant 3 peker på i sitatet. Mestringsorientert ledelse vil ifølge Lai fremme medarbeidernes motivasjon og ytelse, noe som igjen vil kunne påvirke organisasjonens resultater.

5. Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven valgte jeg å søke svar på; *Hvordan opplever medarbeidere endringsprosesser i kommunale organisasjoner?* Ved å benytte kvalitativ metode og gjennomføre semistrukturerte intervju, fikk jeg tilgang til intervjupersonenes ulike og unike opplevelser ved endringsprosesser som de har vært omfattet av. Jeg intervjuet sju medarbeidere fra ulike kommunale organisasjoner.

Intervjupersonene i denne studien fikk selv velge hvilken endringsprosess de ønsket å beskrive. Forutsetningen var at det var en prosess som de selv hadde opplevd og vært en del av. I tillegg ble den pågående sammenslåingsprosessen blant kommunene berørt. De sju informantene er medarbeidere som tydelig er vant til endringsprosesser. Undersøkelser som er gjennomført (Trygstad, 2006) bekrefter at endringstakten i offentlig forvaltning, statlige som kommunale organisasjoner, er høy. Det foregår nærmest kontinuerlig endringsprosesser i de kommunale organisasjonene. Dette er ofte små endringsprosesser som omfatter en enkelt avdeling eller enhet, og noen ganger store, omfattende endringsprosesser som involverer hele sektorer, er sektorovergripende eller som involverer hele organisasjonen. Ut fra opplevelsene til informantene i denne studien, mener jeg å kunne se at omfanget av endringsprosessen ikke har vesentlig betydning for informantenes opplevelser av prosessene. Det som ser ut til å være viktig for medarbeiderne er om *de faktisk omfattes* av endringsprosessen og om den kan komme til å *ha betydning* for deres egen bruk av kompetanse, av oppgaver og ansvarsområder. Dette samsvarer med det forskningen viser til om at det som oppfattes som store utfordringer og endringer for noen, er små for andre. Informantenes opplevelser indikerer at bevissthet rundt omfanget på endringsprosessene er viktigere på ledernivå enn for medarbeiderne. Det kan være et stort spenn fra om endringen er inkrementell eller radikal (Amundsen og Kongsvik, 2008), og de ulike prosessene forandrer måten ledere tenker på. Det å sikre gjennomføring av endringsprosesser – om de er hører hjemme under inkrementelle eller radikale prosesser – det fordrer lederskap. Flere av teoretikerne som det er vist til i denne oppgaven, peker på at ledelse er påvirkning av tenkning, holdninger og atferd (Yulk, 2013). Ledelse som utøves i endringsprosesser er derfor avhengig av lederskapet og den enkelte leders atferd. Det å ta lederskap er å skape bevegelse, særlig når det finnes motstand. Ulike teoretiske perspektiver om temaet ledelse går langt tilbake i tid, det er ikke nytt at ledelse er et interessant tema. Aristoteles (322-377 f.Kr.) står i historien som en av teoretikerne som var opptatt av betydningen menneskers forhold til hverandre har for å lykkes med å gjennomføre

endringer. Når ledere tar lederskap, beveger mennesker seg i forhold til seg selv og andre – fra noe og mot noe.

Denne studien her viser at det ikke nødvendigvis er slik at medarbeidere opplever at endringsprosesser blir godt forankret i organisasjonen, og det er ingen selvfølge at informantene opplever at de blir godt involvert i endringsprosessene. Ledere har et særskilt ansvar også for gjennomføring av endringsprosesser. Ledere er rollemodeller (Grund, 2003), og ut fra det denne studien viser kan det se ut til at lederne i kommunale organisasjoner med fordel ta i bruk seg selv i større grad. Ut fra analysematerialet i studien kan det se ut til at det er to klare sammenhenger:

- Medarbeidere som opplever involvering i endringsprosesser som god, er de som i prosessen fikk tildelt et klart ansvar fra leder om å medvirke til framdriften i selve endringsprosessen. De opplevde at rammene for medvirkning var klarlagt.
- Medarbeiderne som derimot opplevde liten involvering i endringsprosesser, er de som ikke fikk noen tydelig, avklart rolle i gjennomføring av prosessen. De opplevde at rammene for medvirkning ikke var klarlagt.

For informantene er det ikke nok å være omfattet av en endringsprosess, det oppleves som viktig å ha en tildelt rolle i endringsprosessen og få muligheten til å delta og virke inn på prosessen.

Når medarbeiderne slik som her opplever liten mulighet til medvirkning, liten grad av samhandling og mindre støtte fra leder enn ønsket i endringsprosesser, kan det i kommuneorganisasjoner være behov for å styrke leders kompetanse på endringsprosesser generelt. Dette gjennom økt samhandlingskompetanse (Ballo, 2014), relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012) og mestringsorientert (støttende) ledelse (Lai, 2011). Dette er faktorer som må styrkes om man skal utvikle den kollektive organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016) som vil være viktig for å lykkes i endringsprosesser, uansett omfang av prosessen. Økt samhandling, medvirkning og støtte vil kunne bli sunne kjennetegn på organisasjonen, som vil bidra til å gi medarbeidere og ledere opplevelsen av å være i en organisasjon med positiv organisasjonskultur. Hensiktsmessig og god praksis i kommuneorganisasjonen, vil dermed kunne bli et sterkt virkemiddel for å gjennomføre gode endringsprosesser og nå organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Mindre gode opplevelser i endringsprosesser, ser vi ut fra dette at kan øke risikoen for at medarbeiderne opparbeider motstand og opplever endringene som meningsløse (Amundsen og Kongsvik, 2008). Det oppleves ikke som motivasjonsfremmende blant medarbeiderne, og bidrar heller ikke til den nødvendige endringsviljen som må være tilstede for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Endring krever raushet, læringsvilje og mot (Aspaas, 2012), men funnene i denne studien indikerer på at de nevnte momentene utfordres når muligheten til å innvirke ikke oppleves å være tilstede. Likevel, det at leder har et særskilt ansvar for gjennomføring av endringsprosesser, betyr ikke at medarbeidere kan fraskrive seg sitt ansvar (Amundsen og Kongsvik, 2008). Vi ser av studien at enkelte av informantene forsøker å fraskrive seg ansvar og tar avstand fra endringsprosessene de var omfattet av. Det er en tosidighet i arbeidet med endringer, som innebærer at både ledere og medarbeidere har ansvar for å unngå negativ utvikling i organisasjonen. Men skal alle medarbeiderne ta et slikt ansvar må prosessene forankres, medarbeiderne må få mulighet til reell medvirkning, det må sikres arenaer for samhandling og medarbeiderne må oppleve støtte fra leder. Akkurat det å sørge for at medarbeiderne får denne muligheten – det er en lederoppgave.

Høy indre motivasjon er viktig for medarbeiderne i endringsprosesser. I denne studien synliggjøres en sammenheng mellom informantenes opplevelse av å bli involvert i endringsprosessen og deres indre motivasjon. Opplevelse av liten involvering fører til redusert indre motivasjon, mens god involvering er positivt for den indre motivasjonen. For at organisasjoner skal lykkes med sine endringsprosesser, er det viktig at medarbeiderne opplever sterk indre motivasjon ved og reelt involveres i endringsprosessene. Organisasjoner må være interessert i og oppdage hvordan de kan vekke medarbeidernes motivasjon til live (Senge, 1990). Lederne har et ansvar for å tydeliggjøre denne interessen og legge til rette for medvirkning. Viktige faktorer som vi her ser at positivt påvirker medarbeidernes motivasjon for å bidra i endringsprosesser er reell bruk av deres kompetanse, tydelig rolleavklaring i prosessen samt å tilrettelegge for god kommunikasjon gjennom informasjon og dialog.

Studien avdekker også et annet viktig moment som spiller inn når på medarbeidernes motivasjon; den oppfatning medarbeiderne har av sin egen kompetanse og som hvordan den oppfatningen skaper grunnlag for hvilke utfordringer og oppgaver den enkelte selv mener å kunne løse (Bandura, 1997). Dette handler altså om medarbeidernes mestringstro. Dette viser at medarbeidere og ledere må ha en felles oppfatning av medarbeidernes kompetanse, at lederne gir medarbeiderne god støtte og tro på at de kan løse oppgavene som ligger i

endringsprosessen. Dette fordrer god dialog. Medarbeidere som opplever tro på egen mestring trekker fram betydningen gode relasjoner til leder og kolleger, samt den betydningen det å bli vist tillit til å kunne løse oppgavene har for å styrke mestringstroen. Dette har i tillegg positiv innvirkning på den prososiale motivasjonen; medarbeidernes ønske om å stille opp for hverandre (Kuvaas og Dysvik, 2016, Lai, 2014)

Det kommer fram i denne studien at medarbeiderne ser på leders evne til å gi støtte i endringsprosesser er en av de viktigste egenskapene en leder innehar. Medarbeiderne ønsker seg ledere som går foran. Det betyr at det er viktig at leder fokuserer på relasjonene mellom seg og medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik, 2016). Når medarbeideren opplever at leder gir han mulighet til medvirkning og påvirkning i endringsprosessene og gir støtte til mestring og utvikling, ser det ut til å virke positivt på medarbeidernes motivasjon og vilje til å ta ansvar i endringsprosessene (Lai, 2011). Altså vil ytelsen fra hver enkelt medarbeider øke og dette vil påvirke muligheten til at organisasjonen får gjennomført vellykkede endringsprosesser.

Gjennom denne studien har jeg intervjuet sju personer i fire ulike kommuneorganisasjoner som hver for seg har mellom 400 og 700 ansatte. Det at informantene arbeider i ulike kommuneorganisasjoner og har tatt del i ulike endringsprosesser, styrker denne oppgavens overførbarhet. Det denne studien viser er at man, gjennom den valgte metoden, semistrukturert intervjuform, får tilgang til medarbeidernes opplevelser knyttet til endringsprosesser. Medarbeiderne i denne studien er alle i kommuneorganisasjoner som nå er inne i kommunesammenslåingsprosesser med sine nabokommuner. Dette er den største reformen som har skjedd i kommunene i nyere tid. Likevel synliggjør medarbeiderne i denne studien at de så langt ikke er blitt involvert i prosessen og at de har liten tro på at de vil bli godt involvert i den omfattende endringsprosessen. Dersom man som leder i kommuneorganisasjoner er interessert i at medarbeidernes opplevelser i forhold til sammenslåingsprosesser skal være gode, kan man for eksempel gjennom studier som denne gjøre seg kjent med hvordan medarbeiderne har opplevd endringsprosesser, og deretter sette i verk tiltak for å sikre en mest mulig vellykket sammenslåingsprosess. Det er ikke bare opplevelsen av den konkrete endringsprosessen som blir bedre. Dette vil påvirke både medarbeidere og ledes atferd generelt og være positive kjennetegn på den organisasjonen som bygges opp.

Ledere har svært gode muligheter til å påvirke gjennom tydelig lederskap. Å styrke medarbeidernes mulighet til involvering i endringsprosesser, kan se ut til å være selve kjernen i en vellykket endringsprosess. Gjennom å få muligheten til medvirkning og påvirkning vil sannsynligheten for høy indre motivasjon hos medarbeiderne øke. Dette vil være viktig for at organisasjonen skal løse de oppgavene som ligger i endringsprosessen. Dersom lederne fokuserer på reell bruk av medarbeidernes kompetanse, tydelig rolleavklaring i prosessen samt tilrettelegger for god kommunikasjon gjennom informasjon og dialog, vil de påvirke medarbeidernes mestringstro og dermed kunne legge et godt grunnlag for å lykkes med endringsprosesser. Det gjelder også for radikale endringsprosesser, slik som kommunesammenslåingsprosessen.

Litteraturliste:

Alvesson, M., Bjørkman, I. (1992): *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Stockholm: Studentlitteratur BA.

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008): *Endringskynisme*. (1. utg., 2. opplag) Oslo: Gyldendals Norsk Forlag AS.

Aspaas, K. (2012): *Raushetens tid: Fra misunnelse til beundring*. Oslo: Aschehoug & Co.

Ballo, Ø., Dahl, K., Fjeld, I. K. S., Knudsen, J. A. og Undstad, M. E. (2014): *Samhandling – gevinst eller tap*. Oslo: Kommuneforlaget

Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and company.

Brandmo, C. (2011): *Fra ambisjon til prestasjon*. Ph.d., Det utdanningsvitenskapelige fakultet, UiO.

Brandmo, C. (i prosess): *Kognitive og sosialkognitive tilnæringer til læring*. Manuskript for lærebok i pedagogikk.

Brinkman, S. & Tanggaard, L. (2010): *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) (2012): *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations*. Los Angeles, USA: Sage.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Drucker, P. F. (1995): *Managing in a Time of Great Change*. USA: The Drucker Library.

Dweck, C. S. (1986): *Motivational processes affecting learning*. American Psychologist, 41: 1040-1048.

Falkum, E., Hagen, I. M. og Trygstad, S. C (2009) *Bedriftsdemokratiets tilstand: Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse*. Oslo: Fafo.

Grant, A. (2014): *Gi og ta – hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre* (oversatt av Hjerde, A.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Hatch, M.J.(2008): *Organisasjonsteori*. Abstrakt forlag. Oslo.

Hillestad, T. (2008): *Den krevende reisen – fra hierarki til team: lederen som kulturell arkitekt* (kap.10, s. 193-217). Artikler.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg..) Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte P.A. & Christoffersen L. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin, M. (2009): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kommuneproposisjonen 2015: Prop. 95 S (2013-2014) www.regjeringen.no

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*.(2. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Kvaale, S & Brinkmann, S. (2015): *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalsund, R. og Meyer, K. (2005): *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Lai, L. (2011a): *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Magma, Nr. 3 (Mai): 49-55.
- Lai, L. (2011b): *Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization*. International Journal of Training and Development, 15(2):140-157.
- Lai, L. (2013): *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.) Bergen: Bokforlaget.
- Lai, L. (2014): *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslagskraft på jobben*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mackay, A. (2007): *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Routledge
- Martinsen, V. (2010): *Filosofi: en innføring* (3. utg.) Lulu.com.
- Martinsen, Ø. L. (2005): *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005) Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon.
- Nilssen, V. (2012): *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010): *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kaseystudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sanner, J. T. (2015): *Involvering av ansatte – en nøkkel til suksess i kommunereformen* Artikkel, 04.09.15 www.regjeringen.no.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Spurkeland, J. (2012): *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sundvolden-plattformen (2013): *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. www.regjeringen.no.

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2013): *Kvalitative forskningsmetoder; i praksis (2. utg., 2. opplag)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Trygstad, S. (2006): *Den nye staten: Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Oslo: Fafo

Wadel, C. (1999): *Kommunikasjon – et mangfoldig samspill*. Flekkefjord: SEEK as.

Yukl, G. A. (2010): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River N.J.: Pearson Education.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Før intervjuet starter – informasjon:

- Behandles konfidensielt
- Kun jeg som har tilgang til materialet
- Destrueres etter bruk
- Deltakers mulighet til å trekke seg – frivillig deltakelse
- Deltaker får mulighet til å lese gjennom resultatkapitlet i oppgaven når det er klart, og komme med eventuelle innspill

Innledning:

- Kan du fortelle litt om deg selv; om fagbakgrunn, om arbeidsplassen, om ansvarsområder og oppgaver, om lengde på arbeidsforholdet?

Erfaringer med endringsprosesser gir oppfatning av endringsprosesser – påvirker neste endringsprosess ut fra opplevelser/erfaringer – oppfatning av endring vil virke inn på hvordan agere.

Deg og organisasjonen – viktige som innledende: sentrale tema er motivasjon, ansvarsfordeling, selvstendighet, bruk av kompetanse

HJELPESPØRSMÅL:

- Hva var motivasjonen din for å starte i organisasjonen? Husker du hvordan det var?
- Hvilke forventninger hadde du til denne jobben ved oppstart?
- Hva er det som motiverer deg i jobben i dag?
- Hva er det som engasjerer deg i jobben i dag?
- Opplever du godt samsvar mellom oppgaver/ ansvarsområder og egen kompetanse i din rolle i organisasjonen?
- Opplever du at du blir delegert oppgaver, ansvar og myndighet i din rolle i organisasjonen?
- Opplever du frihet til å løse oppgavene dine?
- Får du relevant og nødvendig informasjon?
- Opplever du at din kompetanse blir verdsatt og benyttet i organisasjonen?
- Kan du si noe om din egen mestringsfølelse ved jobbutøvelse i denne organisasjonen?
- Får du utviklet deg i den rollen du har i organisasjonen? Beskriv hvorfor/hvorfor ikke.
- Hvilke av dine kvaliteter opplever du at organisasjonen ønsker at du skal bruke i jobben din?
- Hva er den viktigste du har tilgang til for at du skal få gjort en god jobb? Har dere formelle/uformelle nettverk i organisasjonen?
- Verdigrunnlag; hvilke 3 verdier er viktigst for deg?
- Opplever du at dine ledere er opptatt av din jobb-motivasjon? Beskriv.

Organisasjonen og endringsprosesser: sentrale tema er samfunn i utvikling, organisasjon i utvikling, kommunikasjon, involvering i endringsprosesser.

HJELPESPØRSMÅL:

- Er kommunen du jobber for i vekst i forhold til innbyggertall, befolkningssammensetning, arbeidsplasser, næringsetableringer og samferdsel?
- Oppfatter du organisasjonen du jobber i som utviklingsorientert? Beskriv hvordan.
- Kan du si noe om organisasjonens samlede motivasjonskraft?
- Hvordan opplever du kommunikasjonene i organisasjonen du jobber i? Gjelder både mellom de ulike nivåene i organisasjonen, mellom sektorene og innad i enhetene.
- Opplever du denne organisasjonen som innovativ? Hva legger du i det?
- Er ledelsen generelt sett flink til å involvere medarbeidere i planlegging av ulike prosesser som skal gjennomføres?

NB! HOVEDTEMA: Beskriv en endringsprosess du har vært omfattet av:

- Kjenner du til utgangspunktet for prosessen? (organisasjonens overordnede mål, strategier og verdier)
- Var prosessen god forankret i organisasjonen?
- Ble du omfattet av endringene?
- På hvilket tidspunkt i endringsprosessen ble du involvert? (oppstart, gjennomføring, etterkant?)
- Hvilket ansvar hadde du eventuelt i gjennomføring av prosessen(e)?
- Var det god samhandling mellom nivåene i organisasjonen; før, underveis og etterpå?
- Var rammene som medvirkning tydeliggjort? Hva var åpent for innflytelse? Definerede rammer/uforventede føringer?
- Hvordan vil du beskrive resultatet? (i hht mål, overraskelser med mer)
- Hva oppfatter du som den viktigste lærdommen av endringsprosessen(e)?
- Hvordan opplevde du din leders holdning til endringsprosessene?
- Hva mener du var lederens viktigste egenskaper i endringsprosesser? (menneskeorientert eller oppgaveorientert)
- Har dine opplevelser/erfaringer med endringsprosesser virket motiverende/stimulerende på deg? Ev på hvilken måte?

Omstilling ved kommunesammenslåing: sentrale tema er involvering i kommunesammenslåingsprosessen, informasjon om prosessen, forventninger til prosessen videre

HJELPESPØRSMÅL:

- Hvordan er du og dine kollegaer blitt involvert i kommunestrukturprosessen i din organisasjon?
- Opplever du å få tilstrekkelig informasjon om framdriften i prosessen?
- Hvem er det som gir den informasjonen som du eventuelt får?

- Hvilke forventninger har du til selve kommunestrukturprosessen?
- Hvilke forventninger har du til den nye organisasjonen?
- Vet du pt om kommunesammenslåingen vil påvirke din arbeidshverdag? (arbeidssted, rolle og ansvarsområde)
- Hvordan opplever du din egen leders holdning til kommunesammenslåingen?
- Hvordan opplever du toppledelsens holdning til kommunesammenslåingen?
- Har du en plan for hvordan du selv ønsker å påvirke din rolle i den nye organisasjonen?
- Har du tro på at en større kommune og derigjennom en større organisasjon, vil kunne gi økt kvalitet på tjenestene som leveres, på utviklingen av lokalsamfunnet og på organisasjonen som arbeidsplass? Beskriv.

Framtiden – organisasjonen – deg:

- Tror du at du fortsatt jobber i denne organisasjonen om 5 år?

Og helt til slutt:

Er det noe mer du ønsker å legge til?

Tusen takk for at du tok deg tid og ønsker å være med meg på dette 😊

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju

Bjugn, desember 2015

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent ved NTNU Videre, masterprogram i organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse og innovasjonsledelse. Masteroppgaven er siste del av masterstudiet.

Temaet i masteroppgaven omhandler omstilling i store organisasjoner og tar utgangspunkt i kommunestrukturprosesser. Oppgaven har fokus på hvordan medarbeidere opplever omstillingsprosesser.

Min veileder i prosjektet er professor Oscar Amundsen, v/ Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap, NTNU.

Datamaterialet til masteroppgaven ønsker jeg å hente inn gjennom intervjuer. Det vil gjennomføres personintervju – ett intervju pr informant. Denne henvendelsen går til deg, med forespørsel om du er villig til å delta som informant. Under intervjuene vil det bli brukt båndopptaker. Antatt varighet på intervjuet er én time. Som deltaker vil du ha full mulighet til å trekke deg underveis i intervjuet, uten å måtte begrunne dette. Intervjuene er planlagt gjennomført i første del av januar 2016.

Det innsamlede materialet vil bli lagret utilgjengelig for andre, og de som stiller som informanter vil anonymiseres i den ferdige oppgaven. Sitater fra intervju vil kunne bli brukt i oppgaven. Alt innsamlet materiale vil slettes når resultatet av masteroppgaven foreligger. Det vil skje i løpet av februar i 2016.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Ved spørsmål kan dere kontakte meg på:

Mobil: 415 62 886 eller E-post: ingjerd.astad@bjugn.kommune.no

Mvh

Ingjerd Astad

Jeg aksepterer det overstående og er villig til å delta

Deltakers underskrift

Vedlegg 3: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger, fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Oscar Amundsen
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 05.01.2016

Vår ref: 45887 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 29.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45887	<i>Omstilling i store organisasjoner; hvordan medarbeidere opplever dette med henblikk på egen motivasjon og eget engasjement</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Oscar Amundsen
Student	Ingjerd Astad

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 29.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyre.swana@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVU, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmsa@svu.uit.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ingjerd Astad ingjerd.astad@bjugn.kommune.no



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 29.02.2016, jf. informasjonsskriv til deltakerne. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak