



NTNU

Det skapende universitet

Hvordan ansatte innenfor tekniske tjenester i kommunen oppfatter organisasjonsendringen

Knut Solberg

Master i organisasjon og ledelse
spesialisering i relasjonsledelse

Vår 2012

Sammendrag

Problemstillingen for denne masteroppgaven har vært ”Hvordan ansatte innenfor tekniske tjenester i kommunen oppfatter organisasjonsendringen”. Formålet med studien har vært å se på hvordan de ansatte oppfatter en organisasjonsendring og hvilke følelser de sitter igjen med i ettertid. Organisasjonsendringen og prosessen bak denne blir presentert i første kapittel. Videre omtales de teoriene som er aktuelle for oppgaven. Til slutt er det gjennomgått og drøftet datamaterialet som er samlet inn gjennom intervjuene. Det er benyttet kvalitativ metode som forskningsmetode. Med bakgrunn i dette har det blitt gjennomført fire intervjuer med personer som har forskjellige posisjoner innenfor tekniske tjenester. For å bevare anonymiteten til disse så er ikke informantene gjengitt med navn. Resultatene etter Grounded theory metoden viser fire kategorier som utpreger seg hvorav tre av dem fører frem til en teori som beskriver situasjonen. De fire kategoriene er mistriivsel, ansvarsforhold, manglende relevans og synergi. Dette fører frem til en teori om at det er feil bruk av kompetanse som er årsaken til den misnøye man finner i organisasjonen. Det virker som de ansatte er godt fornøyd med den endringen som er gjort, med unntak av en mindre gruppe som har uttrykt misnøye. For de fleste er det ingen endring i motivasjonen i forhold til organisasjonen før endring og organisasjonen etter endring.

Abstract

The main subject of this thesis is "how employees in technical services in the community perceive organizational change." The purpose of this study is to examine how employees perceive an organizational change and the feelings they are left with after the fact. The organizational change and the process behind this are presented in the first chapter. Further I discussed the theories that are appropriate for the task. Finally, I reviewed and discussed the data collected through interviews. The qualitative research method chosen was Grounded theory. I conducted four interviews with people who have different positions in technical services. To preserve the anonymity of these informants, they are not cited by name. The results for the Grounded theory method reveal four categories leading to a theory that describes the situation. The four categories are welfare problems, responsibilities, lack of relevance and synergy. This leads to a theory that it is improper use of the employees' expertise that is the reason for the dissatisfaction found in the organization. It seems that the employees are satisfied with the change that has been made, with the exception of a small group that has expressed dissatisfaction. For most, there is no change in motivation to work in the organization before the change and after the change.

Forord

Etter flere år i arbeidslivet har jeg lenge følt et savn etter å lære mer teori omkring mennesker og hvordan organisasjoner fungerer. Gjennom dette masterstudiet føler jeg at jeg har fått innsikt i at det er mange og kompliserte prosesser som foregår i en organisasjon. Min bakgrunn er innenfor tekniske fag som sivilingeniør og det har vært spennende å jobbe med mer menneskelige faktorer fremfor tekniske oppgaver. Dette har vært inspirerende og jeg har lest mye teori i forhold til oppgaven.

Det har vært en stor utfordring å skrive denne masteroppgaven. Oppgaven har vært skrevet på fritiden og med to små barn hjemme så har det ført til strenge prioriteringer. Mange ganger har familien vært prioritert foran oppgaven, og noen ganger har det vært prioritert andre veien. Min kone har vært en god støtte ved at hun mange ganger har tatt med seg barna og gitt meg muligheten for å sitte i fred med oppgaven. Motivasjonen for å gjøre oppgaven har vært sterkt varierende. Enkelte ganger har jeg lagt den fra meg og sagt at det finnes viktigere ting i livet. Andre ganger har interessen for oppgaven gjort at jeg har satt meg ned og jobbet med den. Intervjuene har jeg gjort på jobben og jeg har hatt en god støtte fra mine medarbeidere til å benytte deres tid. Det har vært spennende å snakke med andre mennesker og å lage en oppgave basert på intervjuer. Min veileder har hjulpet og korrigert meg i riktig retning i forhold til oppgavens oppbygning og innhold. Oppgaven har lært meg mye omkring intervjuer og teorier. Det ligger mye arbeid og tid bak dette og det føles nå godt å kunne skrive disse forordene og vite at oppgaven er ferdig.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
1.0 Innledning.....	1
Problemstilling.....	1
Beskrivelse av organisasjonsendringen	1
Erfaring etter organisasjonsendringen	6
2.0 Teori	10
Organisasjonsteori	10
Motivasjonsteori	16
Oppsummering	30
3.0 Metode.....	31
Valg av metode (kvantitativ vs kvalitativ)	31
Fenomenologi	32
Intervjuguide.....	33
Gjennomføring av intervju	36
Analysemetode	36
4.0 Dataanalyse	40
Resultater av Grounded theory	40
Mistrivsel	40
Ansvarsforhold.....	42
Manglende relevans	43
Synergi	45
Refleksjon/observasjon.....	46
5.0 Drøfting	47
Innledning	47

Informasjon om omorganiseringen.....	47
Mistrivsel	49
Ansvarsforhold	50
Manglende relevans	52
Synergi.....	54
Verifisering	56
Intervjuguiden.....	57
Oppsummering/teori	57
Referanseliste	59
Vedlegg	61
Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD	61
Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene	67
Vedlegg 3 Intervjuguide.....	72
Vedlegg 4 Kvittering fra NSD	75

1.0 Innledning

Problemstilling

Temaet for oppgaven er hvordan de ansatte innenfor tekniske tjenester i en norsk kommune oppfatter den organisasjonsendringen som har vært. Endringen har bestått av en sammenslåing av to enheter. Innenfor organisasjonen er det flere yrkesgrupper med forskjellige ansvarsforhold. Innenfor de serviceorienterte funksjonene har det vært en god stemning etter organisasjonsendringen, mens det innenfor den gruppen som er benevnt stab hersker en del misnøye. Fokuset med oppgaven har vært å se spesielt på staben og hvordan denne fungerer opp mot resten av organisasjonen. Man har stilt spørsmål om hvordan endringen har vært håndtert fra de enkelte, hvilke holdninger som har vært til organisasjonsendringen og hvordan den har vært oppfattet.

Beskrivelse av organisasjonsendringen

Bakgrunn:

1 januar 2009 ble enheten tekniske tjenester etablert etter en sammenslåing av enhetene eiendom og kommunalteknikk. Opptakten hadde vært et lenge ønske om å slå sammen avdelingene. Da lederen for eiendom gikk av med pensjon ble stillingen utlyst. Etter en søknadsrunde var det ingen kvalifiserte søkere og dette forsterket ønsket og muligheten om å slå sammen avdelinger. Rådmannen fremmet forslaget om å slå sammen seksjon for kommunalteknikk og seksjon for eiendom til en felles seksjon som skulle få navnet Tekniske tjenester. Tanken var at gjennom en sammenslåing ville man kunne drive både mannskapsmessig og utstyrmessig mer rasjonelt da enhetene var sterkt beslektet. Begge seksjonene utfører arbeider som er sammenfallende og som kan kombineres. Her følger noen eksempler på sammenfallende arbeider.

Eiendomsforvalteren hos seksjon eiendom forvalter eiendommene. Han sender ut regninger til de som benytter kommunale bygg og håndterer regninger kommunen mottar i forbindelse med disse byggene. Eiendomsforvalteren håndterer kontrakter, fester og skjøter for eiendommer. Samtidig er det en saksbehandler ved kommunalteknikk som håndterer regninger i forbindelse med kommunale anlegg, f.eks et renseanlegg. Denne personen

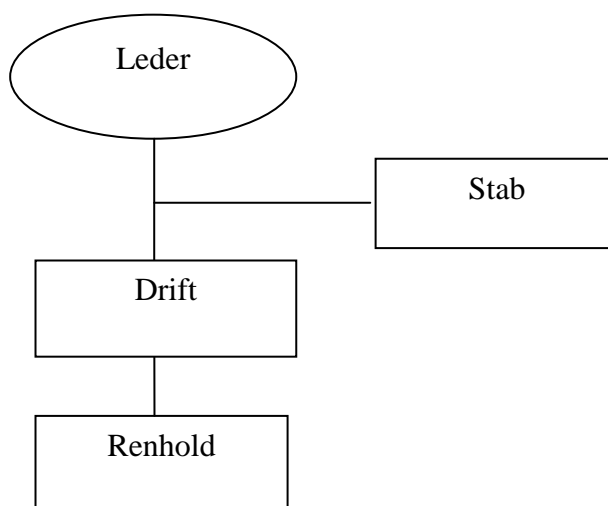
håndterer også kontrakter, fester og skjøter for kommunens anlegg. I grunnen gjør disse to personene mye det samme arbeidet, forskjellen er at den ene håndterer anleggsmassen, mens den andre håndterer bygningsmassen.

Videre har kommunalteknikk en person som arbeider mye med energiløsninger. Dette er meget aktuelt for eiendomsseksjonen og da spesielt utbyggingsdelen der man skal vurdere energibehovene i byggene. Som eksempel kan her nevnes forbrenningsanlegg for flis og pellets, varmpumpeanlegg for luft eller jord og mer tradisjonelle løsninger som elektrisitet for oppvarming. For eiendom var dette en funksjon man ønsket å ha nærmere tilknyttet. Strengt tatt trengs det ikke en fusjonering for at man skal kunne dele på en slik ressurs. Men en fusjonering forenkler tjenesteveien.

Som siste eksempel for synergi vil trekkes det frem vedlikehold av veier og plasser. Kommunalteknikk har brøytet den kommunale veien frem til helsetunet, og der stanser deres ansvar. Parkeringsplassene på helsetunet er en del av eiendommen og ble derfor brøytet av eiendomsseksjonen. Ved en fusjonering så vil samme person kunne brøyte både veien og parkeringsplassen. På investeringssiden trenger man mye de samme ressursene. På drifts- og vedlikeholdssiden har det vært mange beslektede arbeidsoppgaver. Man ønsket å få synergieffekter ut av en sammenslåing.

Enhetene eiendom og kommunalteknikk:

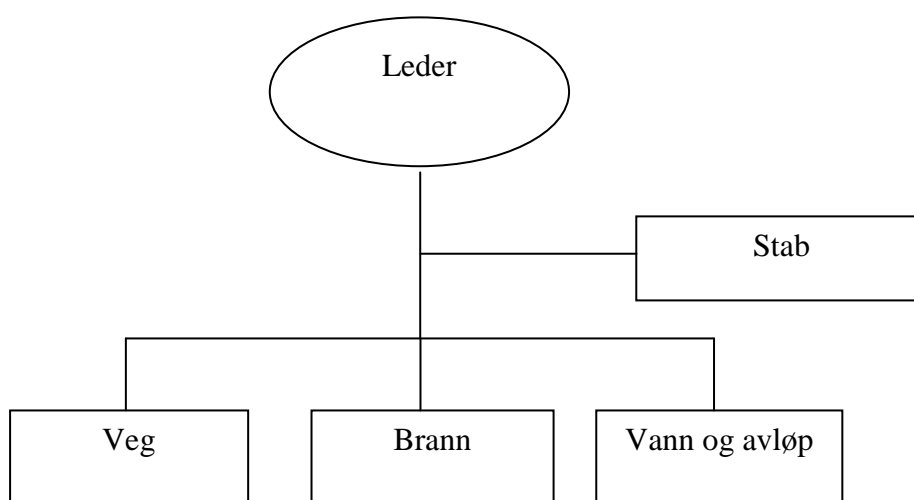
Seksjon for eiendom har som oppgave å drifte, vedlikeholde og investere i kommunens bygningsmasse. Dette omfatter renhold, veiarealer tilknyttet bygget, vann og avløp som ikke omfattes av kommunalteknikk sitt ansvarsområde, bygningsmessig vedlikehold og investeringer. Eiendomsavdelingen besto av ca 70 ansatte. Omtrent 50 personer jobbet innenfor renhold og omtrent 20 personer jobbet innenfor bygningsmessig drift og vedlikehold. Staben besto av to personer, en prosjektleder og en eiendomsforvalter. På toppen var enhetslederen. Eiendom seksjonen var organisert som vist i figur 1.



Figur 1: Organisering av eiendom seksjonen (egen skisse)

Seksjon for kommunalteknikk har som oppgave å drifte, vedlikeholde og investere i infrastrukturen i kommunen. Dette omfatter kommunale veier, kommunale vann og avløp og parker. I tillegg er brann og redningstjenesten lagt under kommunalteknikk.

Kommunalteknikk besto av ca 30 ansatte. 12 stk jobbet innenfor VA (vann og avløp), 5 stk innenfor veg, 4 stk innenfor brann, 8 stk i stab og en leder. Kommunalteknikk var organisert som vist i figur 2.



Figur 2: Organisering av kommunalteknikk (egen skisse)

Endring fra to til en avdeling:

En god organisering ville være essensielt for å få effekter ut av sammenslåingen. Arbeidet med fusjoneringen av de to seksjonene startet høsten 2008. Det ble etablert to arbeidsgrupper. Den ene gruppen skulle se på fysisk samlokalisering av to enheter som tidligere hadde vært under hver sin seksjon. Den andre gruppen skulle se på organiseringen av den nye organisasjon som skulle få navnet "Tekniske tjenester". Det er denne siste gruppen som blir omtalt videre, den kalles for arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen besto av leder for den nye organisasjonen samt utvalgte medarbeidere som sannsynligvis ville ha en ledende rolle (mellomledere) i den nye organisasjonen. Disse medarbeiderne hadde videre gjennomgang med sine respektive organisasjoner. F.eks så var driftslederen fra eiendomsseksjonen med. Han hadde da møter med renholdere og vaktmestere der det ble lagt frem arbeidet omkring endringsprosessen, og de ansatte fikk mulighet for å uttale seg.

Etter noen møter la arbeidsgruppen frem forslag til tre forskjellige organisasjoner som de ansatte skulle diskutere i mindre grupper. Den ene organisasjonen var driftsorientert, den andre var fagorientert og den tredje var gitt begrepet funksjonelt. Etter at de forskjellige organisasjonsformene hadde vært diskutert ble det til slutt valgt en driftsrelatert form. Det ble besluttet at den nye enheten skulle ha 5 driftsledere, hvorav en var driftsleder for staben der ingeniørkompetansen ble plassert, slik figur 3 viser.

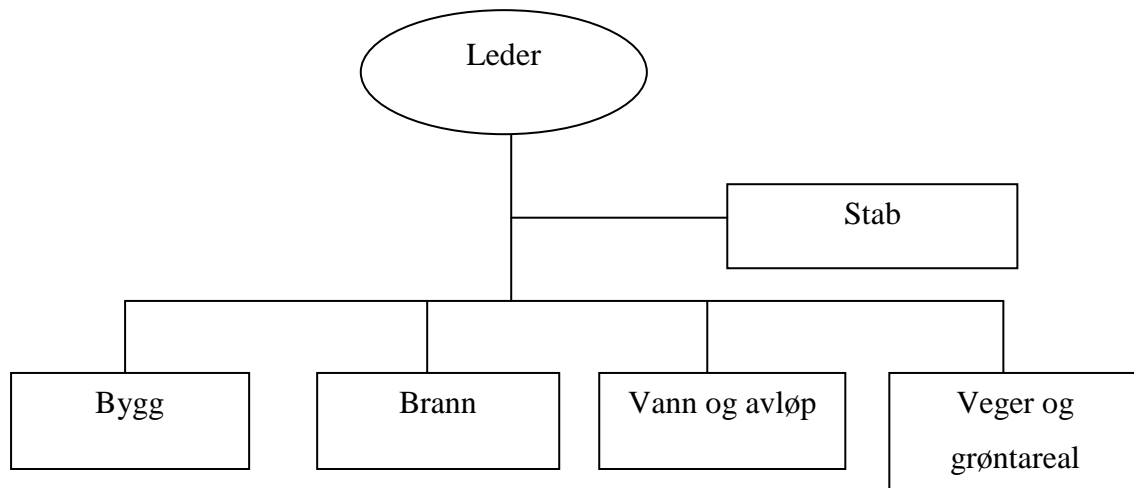
Organisasjonen kjennetegnes ved etablering av 4 driftsavdelinger og en felles stab direkte underlagt enhetsleder. Dette medfører at organisasjonen blir veldig driftsrettet med en stab som skal støtte driften og samtidig dra maksimal nytte av driftserfaringer inn i nye investeringsprosjekter. Hver av de 5 avdelingene har en egen leder som sammen med enhetsleder utgjør enhetens ledergruppe.

4 av de 5 avdelingene (unntaket er brann/redning) får driftsledere med et endret og økt arbeid - og ansvarsområde. Sentralt her er daglig oppfølging av arbeidsoppgaver, medarbeidere og driftsregnskap.

3 av medarbeiderne har i tidligere organisasjon hatt lederfunksjoner som arbeidsledere/formenn, men i ny organisasjon vil ledelsen ligge på et mer omfattende nivå.

Driftsmessig står organisasjonen sterkt. Det er erfarne driftsledere som håndterer sine respektive driftsorganisasjoner. Dette er en organisasjon som har vært i lenger tid og fungerer godt.

Staben er en kunnskapsorganisasjon. Det å opprette en stab gir muligheter for de ansatte til å kunne arbeide tverrfaglig. Man legger opp til en variert og interessant jobb, et godt arbeidsmiljø (samme fagkategorier samlet gir økt mulighet for videreutvikling, erfaringsutveksling og kompetanseheving), problemet blir for enkelte at de mister muligheten for å jobbe konsentrert innen sitt fagfelt. Man må akseptere at ikke alle er tilfreds med en organisasjon, men man bør allikevel gjøre det beste for å skape en god tilværelse for de ansatte. Dette selvsagt for å holde på de beste medarbeiderne. En stabsfunksjon er organisasjonsmessig den beste løsningen.



Figur 3: Organisering av tekniske tjenester (egen skisse)

Hovedtanken bak organiseringen var:

- Felles fagstab gir fleksibilitet med hensyn til å løse oppgaver
- Driftsrettet organisasjon med muligheter for godt samspill
- Muligheter for videreutvikling av organisasjonen
- Kostnadseffektiv organisasjon med muligheter for å spare penger på synergi
- Bedre utnyttelse av de tekniske mannskapene
- Felles kulturbygging

Ønsket fra lederen under prosessen var å skaffe en driftsorientert organisasjon. Dette med endringer er ofte lederrelatert, og man ser ofte ved skifte av ledelse at det kommer en organisasjonsendring i kjølvannet. Dette fordi ledere har forskjellig fokus og dermed ønsker organisasjonen tilpasset sin fokus. Lederen for tekniske tjenester er tidligere leder for kommunalteknikk.

Mannskapsmessig er drift den største delen innen enheten. Av omtrentlig 100 ansatte, jobber 95% med drift. De resterende 5% jobber med investeringer. Hvis man velger å se kostnadmessig på dette, så ligger den største delen av enhetens pengebruk på investeringssiden.

Som følge av endringen har enheten valgt å videreutdanne tre av lederne i organisasjonen med en teknisk fagskole. Dette dreier seg om to formenn og en fagleder/driftsleder. Det er ikke krav om at fagleder/driftsleder skal ha teknisk fagskole. Det har vært endringer av stillinger der to tidligere formenn nå er blitt fagledere/driftsleder, følgelig har da også noen fagarbeidere rykket opp til formenn. Dette gjelder innenfor vei og vann/avløp. Vann og avløp var to adskilte avdelinger før endringen og er nå slått sammen til en avdeling

Erfaring etter organisasjonsendringen

Erfaring etter 2 år:

Selve endringsprosessen har fungert på den måten at det ble etablert en organisasjonsplan før endringen ble utført. Stillinger ble fordelt og instruert på forhånd. Etter at enhetene ble sammenslått har det vært få mindre korreksjoner. Det er valgt å kalle det for korreksjoner fordi det er snakk om å korrigere inn endringen slik at den skulle bli som planlagt.

Etter nesten 2 år ble det gjennomført en HMS runde der man ønsket å se på miljøet i stabsenheten. De ansatte i staben fikk mulighet for å komme med tilbakemeldinger på hvordan de følte endringene hadde vært. Dette ble gjennomført av eksterne konsulenter og det ble laget en rapport som har blitt presentert for lederen og stabslederen, men ikke for staben. Bakgrunnen for denne HMS gjennomgangen har vært uttrykk for en del misnøye i staben etter sammenslåingen.

Etter to års drift kan man trekke noen erfaringer. Etter samtale med leder og to medarbeidere om de erfaringer og meninger de har etter sammenslåingen, samt egne vurderinger kan man

sammenfatte tilbakemeldingene. Ikke uventet er lederens syn på endringen annerledes enn medarbeidernes syn.

Tilbakemeldingene er som følger:

- Lederen føler ikke at de ansatte er misfornøyde, og mener det ikke er noen grunn til at de skal være det.
- Lederen ønsker en rullering av arbeidsoppgaver internt i staben.
- Renhold utgjør omtrent halve avdelingen. Bør disse trekkes ut som egen enhet?
- Medarbeiderne mener det er uklare rolleavklaringer etter sammenslåingen.
- Medarbeiderne mener det mangler kompetanse i organisasjonen.
- Driftslederne har stillingsinstruks men ikke staben.
- Stabslederens funksjon betraktes som utydelig.
- Det føles at organisering var bestemt på forhånd før det ble drøftet med ansatte.
- For mange er endringen minimal. Det merkes ikke at man er blitt del av en større organisasjon. Stort sett business as usual.
- For enkelte medarbeidere har endringen vært veldig omfattende. Noen som er plassert i staben føler nærmest at de er blitt degradert. Strippet for ansvar og med mindre oppfølging av de tekniske driftsenhetene.
- Synergieffektene har latt vente på seg. De sies å være der, men ingen kjenner dem.
- Det er like mange ansatte til samme mengde arbeid. Ingen rasjonalisering.
- Det er for lite informert om hvilke muligheter som finnes i organisasjonen.

Integreringen er for dårlig. Dette skyldes nok at organisasjonen ikke er fysisk endret i nevneverdig grad. De forskjellige avdelingene er fysisk adskilte, hvilket nok er grunnlaget for at integreringen synes for dårlig.

Etisk sett er begge seksjoner like, generasjonsmessig er de like, størrelsesmessig er de like, osv. Fusjonen har ikke skapt noen nevneverdig kulturendringer, den har heller ikke skapt noen samholdsfølelse, avdelingene refererer fremdeles til kommunalteknikk og eiendom. Det er heller ingen konflikter mellom de to tidligere seksjonene.

De synergieffektene endringen har hatt er:

- Park og plasser som tidligere lå under eiendom er nå lagt under vei fra kommunalteknikk.
- Alle avdelingene har utarbeidet driftsplaner. Dette er arvet fra vann og avløp.

- Det hevdes at kultur er blitt arvet, men dette er noe usikkert.

Område som endres:

Endringen er gjort i det organisatoriske systemet. Bakgrunnen for den strategiske endringen er blant annet et ønske om å oppnå synergieffekter ved å slå sammen to relativt like organisasjoner. Selv om synergieffektene er årsaken til sammenslåingen, så er det mangelen på leder for eiendomsseksjonen som er den initielle årsaken. Det betyr at hadde man fått en ny leder for eiendomsseksjonen, så ville sannsynligvis ikke fusjonen funnet sted. Når man ikke fikk ny leder for eiendomsseksjonen begynte man å se på om det var gunstig å slå sammen de to seksjonene. Strengt tatt kan man si at vurderingen med å slå sammen seksjonene kunne vært gjort først, og på det grunnlaget kom man frem til at en fusjonering var beste løsning, og at man derfor ikke behøvde søke etter ny leder for eiendomsseksjonen.

Selv om to organisasjoner kan virke å være relativt like, er det ikke gitt at synergieffekter kan tas ut så enkelt som håpet. I dette tilfellet slår man sammen en bygg avdeling og en anleggsavdeling. Dette er to forskjellige avdelinger med hver sine spesialfelter.

Synergieffektene kan hentes der det er overlappende funksjoner. F.eks ved bygging av en skole kreves det utearealer. I forbindelse med utearealdelen kan det være tjent å få tilført ressurser fra den avdelingen der spisskompetansen ligger. På den andre siden kan det ved arbeid på en vannledning være tjent å hente inn spisskompetanse i forbindelse med bygging av en pumpestasjon. Synergieffektene finnes, men det kreves en organisasjon som har et system som kan utnytte disse effektene.

Organisatorisk struktur:

Strukturen i de to sammenslåtte organisasjonene er beholdt i den nye organisasjonen. Det består av et ledelsesledd, en stab og avdelinger. Den nye organisasjonen er i praksis helt lik den gamle organisasjonen til kommunalteknikk med unntak av at det er kommet til en ny gren som heter Bygg. Denne Bygg grenen er akkurat den samme som var under drift på organisasjonskartet for eiendom. Stabsfunksjonene fra eiendom er nå puttet inn under stabsfunksjonen for kommunalteknikk.

Organisatorisk prosess:

Sett ut fra prosess var det tenkt at en omorganisering skulle få store synergier. Det har vært nevnt at veg avdelingen har tatt over park og plasser fra eiendomsavdelingen. Dette ville man sett på som en fornuftig endring som kunne vært utført uavhengig av en sammenslåing, men siden det har foregått i forbindelse med en sammenslåing, kan man kalle det for en

synergieffekt. Når endringene er så små, så vil det være mye lettere for de ansatte å ”føle seg hjemme” i den nye organisasjonen. Det er mye likt i den nye organisasjonen i forhold til den måten begge organisasjonene har jobbet på tidligere.

Man har personer i de to gamle seksjonene som utfører tilnærmet samme arbeid. Ved en sammenslåing av disse to seksjonene, er det lettere å kunne samordne disse funksjonene. Ingeniørene kan jobbe tverrfaglig, dette er formålstjenelig for organisasjonen. Kontinuitet i arbeidsutførelsen (ref brøyte eksempelet tidligere). Målet er å skape en mer effektiv seksjon.

Siste halvåret har det vært en person fra tidligere kommunalteknikk som har fulgt en person fra tidligere eiendom i forbindelse med en utbygging i kommunen. Dette har vært mer som en prøve, men det viser seg at det fungerer bra. Man betrakter dette som å utnytte den kompetanse som finnes internt i avdelingen og er et fint eksempel på synergieffekt.

En håndverker fra tidligere drift på eiendom ble spurt om han hadde jobbet noe sammen med de fra tidligere kommunalteknikk i de siste to årene. Svaret var «nei». Han hadde ikke merket noe av endringen og heller ikke av synergieffektene.

Organisasjonskultur:

I de opprinnelige organisasjonene var det en kultur for eiendomsdrift, renhold, vann og avløp, veg og brann. Disse kulturene er de samme etter sammenslåingen. Staben består for det meste av ingeniører som er felles lokalisert. Det er vanskelig å si at det er endret en kultur i staben etter sammenslåingen, siden kulturen i utgangspunktet var den samme.

Det var snakk om i starten en samlokalisering av kommunalteknikk og eiendom, dette har ikke vært utført. En samlokalisering ville øket mulighetene for synergieffekter betraktelig, det vil øke samfølelsen og sannsynligvis gi en kulturell forbedring av organisasjonen.

Endringsomfanget:

I praksis har organisasjonen endret seg veldig lite. Man har slått sammen to stabsenheter, man har tilført en avdeling og fjernet en leder. Det ene lederleddet som har forsvunnet er blitt erstattet av en merkantil funksjon.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg trekke frem de teorier som har vært utgangspunkt for denne oppgaven og som jeg vil benytte som grunnlag for drøftingen senere. Tema for oppgaven omhandler en organisasjonsendring og hvordan de ansatte har oppfattet denne. Det vil da være naturlig å fortelle litt om organisasjoner og hva som motiverer de som jobber i organisasjonen.

Organisasjonsteori

Jeg vil trekke frem noen utvalgte organisasjonsteorier og omtale disse litt nærmere. De teoriene jeg ønsker å presentere er organisasjonskultur og endring av organisasjoner.

Organisasjonskultur

Innenfor organisasjonslitteraturen har Edgar Schein (1985) definert organisasjonskultur som følger:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på, og føle på i forhold til disse problemene.»

Schein trekker frem fire sentrale poeng i sin definisjon av organisasjonsteori.

Det første er at han knytter kultur til en gruppe. For at det skal være en kultur er det vesentlig at denne gruppen deler ett sett av grunnleggende antakelser. En slik antakelse behøver ikke være knyttet til et regelverk. Jeg vil ta et eksempel fra sykling. Dersom en person som ligger godt sammenlagt blir utsatt for et uforskyldt uhell, så er det en «gentlemans agreement» at resten av syklistene venter til denne syklisten har kommet seg igjen. Likeledes har vi innen fotball, dersom en spiller er skadet, spiller man ballen utenfor linja. Når innkastet tas, så spilles ballen tilbake til det laget som spilte ballen ut. Dette er et sett av uskrevne regler som danner en kultur innenfor gruppen.

Det andre poenget er at kultur er basert på læring. Schein knytter denne læringen til to forhold.

1. At kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene.

2. At kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon.

Det tredje poenget er at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Dette vil i stor grad være basert på praksis og erfaring. Man ser også at følelser spiller en viktig rolle i denne oppfatningen. Dersom ledelsen innfører noe nytt, som gruppen ikke føler er riktig, så vil ledelsen få et problem med å innføre det nye regelverket. Man snakker gjerne om BOHICA syndromet, «Bend over, here it comes again». Dette går i all enkelthet ut på at ledelsen kommer med et direktiv til de ansatte som de ansatte ikke vil følge, dermed endrer de seg litt først, før de går tilbake til det opprinnelige systemet sitt. For eksempel, på en byggeplass, så sier ledelsen at det skal benyttes vernebriller til enhver tid. De ansatte synes dette er upraktisk. De bruker brillene litt, men tar dem av så fort som mulig. Dersom det dukker opp en funksjonær, så er de raske med å ta på seg brillene igjen. Etter hvert så ønsker da de ansatte at dette går over og at det til slutt blir akseptabelt at de ikke bruker briller. Ofte ser man at når ledelsen tar opp dette problemet, blir de møtt med mange til dels gode argumenter. Direktivet må følges opp over tid. Kultur er vanskelig å endre, men etter hvert vil det være mulig å få endret kulturen i bedriften.

Det fjerde poenget i definisjonen til Schein er at kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer. Siden kulturen er ett sett av uskrevne regler, så vil det nødvendigvis være behov for å lære disse reglene, og som oftest vil dette skje når det kommer nye individer inn i organisasjonen. Man blir fortalt hvordan ting skal gjøres eller ikke gjøres.

Schein beskriver også at man må legge vekt på trekk ved kulturen, dette er et resultat av:

1. At alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre.
2. At alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.

Med dette sier Schein at organisasjonskulturen bør sees på som et resultat av de ansattes søken etter å skape en mening, sammenheng, helhet og stabilitet i fellesskapet.

Kultur bygger på løsninger som gir en form for sannhet som preger folks tenking enten bevisst eller mer ubevisst. Dette utgjør menneskers bruksteorier som er de oppfatninger som preger vår adferd og forståelse av virkeligheten. Det er vanskelig å studere bruksteorier fordi man nødvendigvis kan ikke observere dem. For lettere å klare studere antakelsene og bruksteoriene delte Schein (1985) organisasjonskulturen opp i 3 kulturelle nivåer: 1.

Grunnleggende antakelser, 2. Verdier og 3. Artefakter.

1. *Grunnleggende antakelser* er hva ansatte opplever som virkeligheten og som danner grunnlaget for hva som føles, menes og oppfattes. Ansatte opplever dette som sannheten, men er ikke alltid en del av de bevisste handlingene som gjøres.
2. *Verdiene* er hva de ansatte er opptatt av og er grunnlaget for hva som er rett og galt. Som oftest er de dypt forankret og kommer frem hvis noen ønsker å gjøre forandringer i kulturen. Verdiene fastslår hvilken forventning vi mennesker har til hverandre, hvordan vi skal opptre i ulike situasjoner og er et grunnlag av uskrevne regler. Verdiene vil igjen være synlige som *artefakter*. I Scheins modell er *artefaktene* det nivået det er enklest å observere da de lett kommer til syne.
3. *Artefaktene* i en organisasjon kan deles opp i tre forhold: Fysiske, adferdsmessige og verbale. De fysiske artefaktene er hvilke klær som blir benyttet, beliggenhet, utførelsen av kontorlokaler etc. Adferdsmessige artefakter er tradisjoner, hyppighet og innhold ved møter, belønning, sanksjoner etc. Mens de verbale artefaktene er hvordan kommunikasjonen blir benyttet i ulike sammenhenger som ved humor og historiefortelling.

Dersom man tenker seg organisasjonskulturen som et isfjell, så vil artefaktene være den delen som er over vannflaten, mens antakelser og verdier ligger under vannflaten. Artefaktene er den synlige delen av kulturen, mens de øvrige delene ikke er observerbare. For å kunne forstå organisasjonskulturen er det nødvendig å forstå sammenhengen mellom artefakter, verdier og antakelser.

Endring av organisasjoner

Endring vil være når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. I denne oppgaven vil det fokuseres litt på kommunikasjon i en organisasjonsendring og litt på motstand mot endring. Det vil ikke være fokus på de strategiske årsakene til endring.

Kommunikasjon i organisasjonsendring

Ved en organisasjonsendring så er den viktigste delen av prosessen kommunikasjon (nå ser man som nevnt helt bort fra strategi, innovasjon og lignende). Informasjon om prosessen til de involverte enten det er internt eller eksternt er nødvendig for å få gjennomført en god endring. Fokuset i informasjonen fra ledelsen ligger ofte i hvorfor det skal skje endringer og de overordnede mål. De ansatte og eksterne aktører er opptatt av hvordan dette påvirker deres

hverdag. Derfor oppstår det ofte store gap mellom det ledelsen informerer om og det de ansatte ønsker å vite.

Sara von Platen (2006) ved universitetet i Örebro utførte en studie omkring kommunikasjon i forbindelse med sin doktoravhandling ”Intern kommunikasjon og meningsdannelse ved strategisk organisasjonsforandring – en studie av Sveriges Televisjon.” Hun erfarte at kommunikasjonsproblemer bunner i at ledere og medarbeidere opplever forskjellige virkeligheter og at i stedet for å endre kommunikasjonsinnholdet økte ledelsen informasjonsmengden. Som regel har ikke ledelsen svar på de praktiske spørsmålene når de begynner å informere om en endring, det er noe som kommer senere. Enkelte ganger kan det virke som om ledelsen ikke ønsker å ta hensyn til hvordan de ansatte oppfatter situasjonen. De ansatte ønsker ofte å vite mer detaljert når, hvor og hvordan ting skal skje men det de opplever er at informasjonen fra ledelsen handler om de langsiktige overordnede behov for endringen.

von Platen fokuserer på viktigheten av å involvere mellomlederen i kommunikasjonsprosessen. Det er vesentlig at disse inkluderes i planleggingen og får tilgang til nødvendig informasjon og tilstrekkelig kunnskap om de endringer som skal skje. Dette vil sette de i stand til å forklare endringene slik at den enkelte ansatte har en forutsetning for å forstå det. De vil også kunne bli mer oppmerksomme på hva medarbeidere egentlig gir uttrykk for når de er skeptiske eller kritiske til omstillingen. Kanskje er de redde for at de ikke klarer å henge med i alt det nye, kanskje er de redde for å miste jobbene sine eller sin yrkesstolthet og identitet.

von Platen anbefaler at kommunikasjonsarenaen deles i to. Der det er snakk om problemstillinger som skal diskuteres, anbefales det å gjøre dette i mindre grupper for det er anledning til å stille spørsmål, få forklaringer og ha diskusjoner. I større allmøter er det best egnet å gi enkel informasjon til alle uten å skape noe behov for diskusjoner.

Det vil også være naturlig å anta at eksterne aktører kan ha samme behov for informasjon som interne aktører. Dette vil da spesielt gjelde for bedrifter som har mange oppgaver opp mot offentligheten. For eksempel kan man ta Avinor som er det statlige organ som forvalter lufttrafikkjenesten i landet. Dersom de velger å endre sin organisasjon ved å outsource flygelederne, så vil dette være en ting som både ansatte og flyselskaper ønsker å få vite mer om, og også sannsynligvis være delaktig i. Ansatte vil naturlig nok være interessert i å vite hvordan dette vil påvirke deres hverdag og flyselskapene vil naturlig nok være interessert i å

vite hvordan dette vil påvirke deres flygninger. Flyselskapene kan være opptatt av spørsmål som økonomi, leveringssikkerhet, kvalitet, osv. Enhetlig og tydelig kommunikasjon når de forskjellige beslutninger skal tas er viktig. Medvirkning er også et nøkkelord for å få til en god organisasjonsendring. Gjør man en god jobb her blir det lettere å få med seg de ansatte og flyselskapene.

En annen ting som er viktig i en organisasjonsendring er en synlig toppledelse som både gjennom ord og gjerning viser at de mener alvor. Balanse mellom positive og negative budskap er viktig. Positive budskap kan bekrefte at endringen var riktig og øke støtten, og dårlige budskap kan vise nødvendigheten av endring og dermed redusere motstanden. En lang endringsprosess kan gjøres lettere ved å sette, oppnå og markere viktige milepæler underveis.

Motstand mot endring

Motstand mot en endring vil være en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Motstand mot forandringer trenger ikke være en dysfunksjonell eller en patologisk tilstand. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og oppriktig. Jacobsen og Thorsvik (2008) trekker i boken ”Hvordan organisasjoner fungerer” frem ti grunner til at motstand mot endring ofte vil oppstå.

1. Frykt for det ukjente. Det tryggeste er å holde på det man har, man vet aldri hva man får. En endring er å gå fra noe man er kjent med, en sikker tilstand, og til noe man ikke kjenner eller vet om. At det kan ha fungert greit et annet sted er ingen garanti for at det vil fungere greit her.
2. Brudd på en psykologisk kontrakt. Ved en endring skjer det ofte at man må endre på de formelle arbeidsavtaler som er inngått. En slik arbeidsavtale vil formalisere de oppgaver som ligger til en stilling. Ofte vil det være snakk om en reforhandling av en arbeidsavtale, med mindre det er en nyansettelse. Dette kan skape konflikter opp mot de uformelle kontraktene, det vil si de uskrevne avtalene. Ved å lage nye arbeidsavtaler kan dette innebære at de uskrevne avtalene/forventningene brytes, noe som igjen kan føre til økt motstand mot endringen. Som oftest vil tilbakemeldingen være at «det var ikke dette jeg forventet av jobben.»
3. Tap av identitet. Dersom man har jobbet i en organisasjon over lenger tid har en gjerne skapt seg en identitet. Man sitter med en følelse at det man gjør er viktig. En organisasjonsendring kan føre til at det mønsteret og «varemerket» man har bygget seg opp over tid brytes. Følelsen kan være at alt man har drevet har vært nytteløst.

4. Symbolsk orden endres. Arbeidsplassen består av flere symboler. Dette kan være kontorplassering, telefonnummer, plassering av posthulle, osv. For enkelte kan en omorganisering medføre at disse symbolene brytes. Ofte flytter man kontorer ved en omorganisering, og dette kan for mange skape et problem. Kontoret er en plass du har følelser for og som du nødvendig vil gi fra deg, selv om det nye kontoret er helt identisk. Plassering av kontoret kan også være viktig som en sosial faktor som nevnt i pkt 8.
5. Maktforhold endres. I en organisasjon vil det som oftest være en stabil fordeling av makta. Dersom fordelingen ikke er stabil vil dette som oftest skyldes uklare ansvarsforhold og uskrevne avtaler som nevnt i pkt 2. Ved en endring i organisasjonen vil makt forholdet kunne endres. Dette vil sannsynligvis skape en motstand fra den eller de som føler at de blir fratatt makt og innflytelse. Det kan også være at man havner utenfor den sentrale informasjonsflyten, og dermed mister muligheten for å delta i beslutningsforaene.
6. Krav om nyinvesteringer. En endring vil kunne stille nye krav til kompetanse for de ansatte. Et individ kan i en stilling ha opparbeidet seg mye spesifikk kompetanse innenfor et spesielt område. Ved en endring kan det hende at denne kompetansen overføres eller ansees mindre nyttig for organisasjonen. Det vil da stilles krav til at den ansatte opparbeider seg en ny kompetanse som er mer nyttig for organisasjonen, eller kanskje at den ansatte blir overført til en annen avdeling.
7. Dobbeltarbeid (i en periode). Ved å etablere en ny organisasjon vil det i en periode være behov for å betjene gamle organisasjonsrutiner og nye organisasjonsrutiner. Dette krever ekstra ressurser som gjerne i praksis betyr at samme person må utføre mer arbeid. Mange vil reagere på dette og si at endringen vil bli for arbeidskrevende.
8. Sosiale bånd brytes. I en organisasjonsendring kan det hende at grupper splittes eller slås sammen. Dette gjør at sosiale bånd brytes. Tilfellet kan være så enkelt at personen på nabokontoret må flytte en etasje ned, og således mister man den sosiale kontakten man før hadde. En usikkerhet ligger også i hvem man vil komme i kontakt med etter endringen.
9. Utsikter til personlig tap. I ytterste fall kan organisasjonsendringen føre til at enkelte jobber forsvinner. Dette får direkte konsekvenser for den ansattes økonomi og kan i verste fall føre til arbeidsledighet. I motsatt retning kan endringen føre til mulighet for opprykk, hvis for eksempel avdelingen gjøres om til en enhet og ellers i stor grad bevarer strukturen, så vil da avdelingslederen bli til en enhetsleder. En endring kan føre til en flatere organisasjon og redusere opprykkmuligheter for de ansatte.

10. Eksterne aktører ønsker stabilitet. En organisasjon yter som oftest tjenester for eksterne aktører. Disse aktørene vil i høy grad være interessert i hva en organisasjonsendring innebærer for dem. Det kan være som nevnt under kommunikasjonsdelen at flyselskapene vil være opptatt av hva Avinor foretar seg.

Motivasjonsteori

Innledning

En definisjon på motivasjon gitt av Kaufmann og Kaufmann (2009) er «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»

Motivasjon er et begrep som omhandler hvilke drivkrefter som får mennesker til å handle. Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd, (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For å omformulere litt kan motivasjon deles inn i flere parametere, disse parametrene er retningen i adferden, mål og hensikt med adferden og intensiteten, (Kuvaas 2005).

Retning i adferd er de handlingene du utfører for å styre deg inn mot målet. Dette kan være valg av fag på skolen, valg av en tursti i skogen, valg av hvilken sykkel du ønsker å kjøpe, osv. De valg du gjør i livet bestemmer den adferden du ønsker. Dessverre er det slik at det er ikke alle valg som er like gode. Valg bestemmes gjerne av det beslutningsgrunnlaget du har tilgjengelig. Desto bedre grunnlag du har, desto bedre blir den retningen du velger. Retningen du velger kan være bestemt på grunnlag av erfaring, interesser, ønsker, råd, osv.

Mål og hensikten med adferden bygger på de ønsker og interesser du har. Dette kan for eksempel være at man ønsker å bli bussjåfør, lærer, administrerende direktør eller kanskje statsminister. Bakgrunn for de mål man har bygger gjerne på tilgjengelighet, erfaringer og interesser. Hvis du bor ved siden av en fotballbane, så er det stor sjanse for at du vil få en interesse for fotball, selv om du i utgangspunktet ikke er interessert i fotball. Dette kan være fordi du ser at vennene dine spiller, og du vil være med dem. Har du vært med på en flytur og syntes det var en artig opplevelse/erfaring, så kanskje du vil bli flyver. Interesserer du deg for dinosaurer, så vil du kanskje bli paleontolog. Ofte kan det være de mest enkle ting og opplevelser som skaper et mål.

Intensitet i adferd avhenger av hvor sterkt du ønsker å nå ditt mål. Tenker du som så at rekker jeg ikke bussen, så tar jeg neste buss, så har du en lavere intensitet for å nå målet enn den som tenker, jeg må være 10 minutter før tiden så jeg er sikker på å rekke bussen. Dette beskriver også at for å nå dine mål, så må du kanskje ofre noe. Ved å møte 10 minutter før tiden, så ofrer du tid. Denne tiden er noe den som ikke har det så travelt får til gode. Man må også være klar over at intensitet ikke nødvendigvis betyr resultater. To personer kan ha forskjellige fysiske eller psykiske grunnlag for å nå et mål. Den ene personen kan med lav intensitet nå målet, mens den andre klarer ikke nå målet selv med høy intensitet. En person som yter høy intensitet og ikke når sitt mål, vil fort bli demotivert dersom ikke målet blir nådd.

For team og organisasjoner er det ofte viktig å jobbe mot felles mål. Det kan da være slik at lederen definerer målet og må motivere medarbeiderne til å nå dette målet. Ofte kan man her skille mellom indre og ytre motivasjon hvor den indre motivasjonen er at individet verdsetter en aktivitet i motsetning til den ytre motivasjonen der individet mer betrakter handlingen som knyttet til en ytre konsekvens, (Deci & Ryan, 2000). Ta for eksempel HMS på en byggeplass. Det vil være viktig å få alle inn på samme tanken om at fokus på sikkerhet skaper en tryggere arbeidsplass. Man må sette et oppnåelig mål, og dette bør kanskje ikke være det samme som ønsket mål. Hvis man ønsker at ingen blir skadet, og en skade skjer, da kan man ikke nå målet. For de med en indre motivasjon vil dette ha mindre betydning, for de med en ytre motivasjon, f.eks en bonus, så vil dette ha avgjørende betydning for motivasjonen. Hvis man sier at det skal maksimalt være en viss prosent fraværsskader på prosjektet, da har man mulighet for å skjerpe seg hvis det skulle skje en skade og man har da fremdeles en mulighet for å opprettholde motivasjonen.

De fire motivasjonsteorier

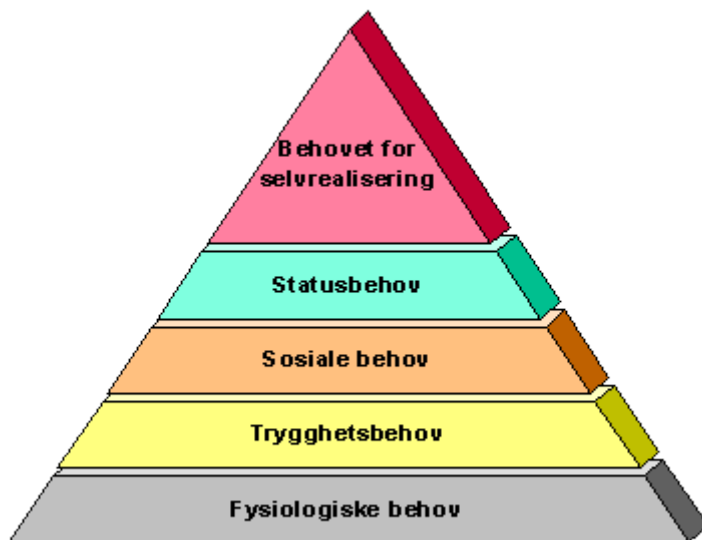
Bakgrunn for de fire motivasjonsteorier er hentet fra boken «Psykologi fra organisasjon og ledelse» av Kaufmann og Kaufmann (2011).

Kaufmann og Kaufmann beskriver fire typer motivasjonsteorier som man skiller mellom i moderne organisasjonspsykologi. Dette er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika modeller. Innenfor disse fire hovedteoriene finnes det fler spesialteorier som omhandler ulike sider ved dette komplekset. Kaufmann og Kaufmann sier at disse fire teoriene ikke konkurrerer mot hverandre, men heller fyller ut hverandre.

Behovsteorier

Denne teorien er nok den mest kjente og omtalte teorien innenfor motivasjon. De fleste har hørt om Maslows (1954) behovshierarki. Behovsteoriene beskriver behovene som bestemmer innholdet i motivasjonen. Behovsteorien argumenterer for at menneskelig atferd kan føres tilbake til fysiologiske og psykologiske behov.

Basisen i behovsteorien er at mennesket har en motivasjon til å oppfylle sine behov. Hva disse behovene omfatter og hvordan dette påvirker mennesket er hva Abraham Maslow beskrev i sin behovsteori. Maslow delte menneskets behov inn i fem kategorier som han plasserte i en pyramideform. Pyramiden symboliserer en hierarkisk oppbygning der nedre nivåene er fundamentet for de overliggende nivåene.



Figur 4: Maslows behovshierarki (figur hentet fra Kunnskapssenteret.com 18.07.2012)

De tre nederste nivåene kalte Maslow for mangelbehov eller underskuddsbehov. Disse oppstår når det er en underskudd i tilværelsen og skaper en drivkraft for å oppfylle mangelen inntil behovet er dekket.

De to øverste nivåene ble kalt utviklingsbehov eller vekstbehov. Årsaken til denne navnebetegnelsen er for å vise at denne kategorien ikke er ment å dekke opp en underskuddstilstand, men heller en personlig vekst.

Maslow mente i all hovedsak at mennesker har et behov for å dekke de underliggende kategorier før det kan gå videre til de overliggende kategorier. I praksis vil mennesket være mer fleksibelt enn et slikt rigid program. Det grunnleggende prinsippet i teorien er at et visst minimum av behovstilfredstillelse på ett nivå normalt må være oppfylt, før man kan håndtere behov på et høyere nivå i pyramiden.

Fysiologiske behov er biologiske drifter som er grunnleggende for overlevelse og tilpasning. Her finner man mat, husly, drikke, osv. Lønn er et virkemiddel som er med på å dekke de fysiologiske behovene (man kan kjøpe seg hus, mat, og lignende)

Trygghetsbehov omhandler de mekanismer som trygger omgivelsene. Dette kan gjelde både fysiske og psykiske skader. HMS på arbeidsplassen er et slikt moment. Dette er et godt eksempel på behovshierarkiet. Setter du et arbeidslag til å utføre en jobb på akkord, så er de inntil et visst punkt mer opptatt av å tjene penger fremfor å fokusere på HMS tiltak som de ikke får noen penger for, men som trygger arbeidstilværelsen deres. Ellers omfatter trygghetsbehovet forsikringsordninger, pensjonsordninger og lignende på en arbeidsplass. Tryggheten for å ha et arbeid er veldig viktig, og her ser man gjerne forskjeller mellom privat og offentlig arbeidsgiver og hvor attraktiv kunnskap arbeidstakeren besitter.

Sosiale behov er det høyeste nivå blant mangelbehovene/underskuddsbehovene. I hovedsak omfatter dette sosiale relasjoner hjemme og på arbeidsplassen. Mennesker har behov for å dele sine erfaringer med andre og den sosiale arena er derfor viktig. Bedriftene har i den senere tid hatt stort fokus på menneskenes sosiale behov og tilbyr muligheter for sosiale samvær og aktiviteter på jobb. For en bedrift er dette formålstjenelig ved at man får nærmere bånd, høyere lojalitet og arbeidstakeren yter sannsynligvis bedre.

Statusbehov er første trinn på vekstbehov og fjerde trinn i pyramiden. Det som kjennetegner denne kategorien er behov for aktelse. Det handler om individets mulighet for videre vekst og utvikling. Dette kan være selvinnsikt, prestasjoner, suksess. Man kan på en måte si at statusbehov er en anerkjennelse på de sosiale behov. Man ønsker å få anerkjennelse fra andre mennesker for det man gjør. En anerkjennelse kan være et diplom, en tale, en statue, en artikkel, forfremmelse eller lignende.

Selvrealisering er det høyeste nivået. På dette stadiet oppnår du dine mål i livet. På en måte blir du det du er i stand til å bli. Hva som er selvrealisering vil variere fra person til person, og også hvordan dette oppnås. Selvrealisering er ikke å oppnå et enkelt mål som å klare bestige

Mount Everest. Det er mer på det åndelige plan. Å bli kjent med seg selv, sitt indre og klare oppnå det man søker. Om selvrealisering er en god ting kan diskuteres. Hva kreves for å nå ditt høyeste mål. Er det en enorm egotrip der du utsetter deg for skilsmisse, mister hus og venner. Eller er målet å ofre seg selv for en sak. Jeg ser for meg at selvrealisering vil være som en orkan der luftstrømmer beveger seg raskt oppover og nedover i behovspyramiden. Du vil slites mellom trygghetsbehov, fysiologiske behov, sosiale behov og statusbehov for å klare oppnå målet om selvrealisering. Du står ikke lenger på den trygge plattformen. Er du ikke forsiktig og vet hva du gjør, vil skjærkreftene i disse «luftstrømmene» kunne slite deg og hele livet ditt i filler.

Maslows behovshierarki skiller ikke mellom godt og vondt eller bra og dårlig. Den forteller hvilke behov et individ har uten å vurdere de etiske faktorene omkring behovene. En annen ting med Maslow er at han beskriver ikke graden av tilfredsstillelse, men at man har et behov for tilfredsstillelse. Vil dette behovet være 100% eller holder det med 50%. Hva kreves for å klatre videre i hierarkiet. Maslows behovsteori har dannet grunnlaget for videre forskning på menneskers behov, her kan nevnes Alderfers og McClelland, (Kaufmann & Kaufmann, 2010) sine behovsteorier.

Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. Kognitiv motivasjonsteori argumenterer med at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Den kognitive motivasjonsteorien betrakter det enkelte menneske som et tenkende individ som bevisst vurderer sin egen situasjon i forhold til omgivelsene og på den måten forsøker å forutse konsekvensene av sine handlinger, Kaufmann & Kaufmann (2011).

Forventningsteorien

En variant av den kognitive motivasjonsteorien er forventningsteorien. Den fokuserer sterkt på menneskets forventninger om «belønning» for det arbeidet som utføres. Mennesker er motivert for å arbeide når det forventer å få det de ønsker ut av jobben sin.

Forventningsteorien kan deles opp i tre grunnelementer. Subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger.

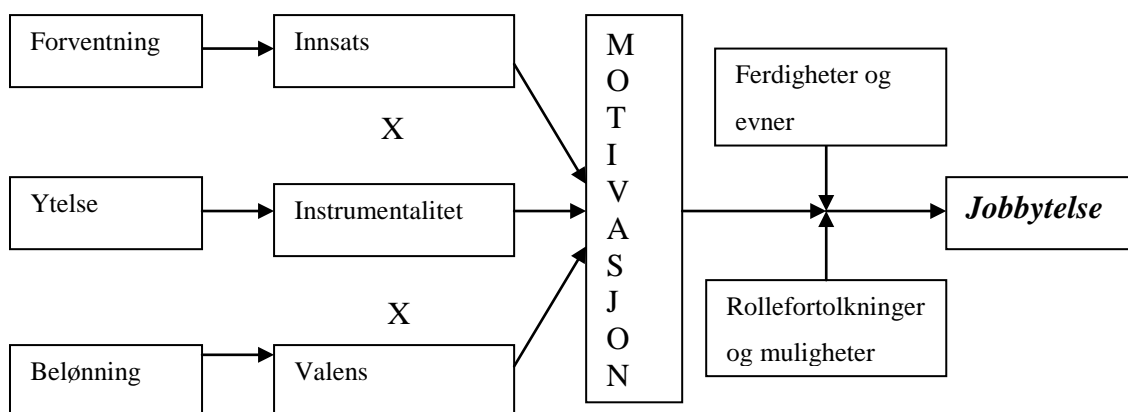
Subjektive forventninger baserer seg på at innsats gir resultater. En lav subjektiv forventning betyr at individet tror at belønningen ikke svarer til innsatsen. I andre enden finner man høy subjektiv forventning som innebærer at individet forventer en belønning i tråd med innsatsen.

Belønningen behøver ikke nødvendigvis å være en lønnsfordel, den kan også være basert på for eksempel etiske verdier.

Instrumentelle forventninger går på om man forventer at arbeidet vil gi en belønning. En høy forventning om belønning vil gi høyere innsats. Også her behøver ikke belønningen være i form av penger. Tilbakemelding på det arbeidet man gjør, er en viktig faktor i instrumentell forventning. Dersom man går hele tiden uten å få tilbakemelding på det man gjør, kan dette føre til en apatisk holdning om at arbeidet spiller liten rolle. Anerkjennelse er en viktig for motivasjonen. For eksempel kan man ha høye instrumentelle forventninger ved å jobbe i en ekspertorganisasjon. Det kan være at man søker de kulturelle faktorene som finnes i en slik organisasjon, eller kanskje personlig kompetanse utvikling.

Valensvurderinger er hvilken subjektiv verdi belønningen har for individet. For eksempel kan man ha to likeverdige individer som man ønsker skal jobbe en dag ekstra. Begge individene får tilbud om enten en fridag, eller ekstra penger. Basert på forventninger kan det hende at individene velger forskjellig. Den ene tenker at penger har jeg nok av, og staten tar halvparten i lønn, så jeg vil heller ha fri. Det andre individet kan tenke at jeg trenger pengene for å kjøpe noe.

En antagelse i kognitiv motivasjonsteori er at disse tre grunnelementene multipliseres for å komme frem til en motivasjonsfaktor. Dette betyr at (forventning x instrumentalitet x valens) = motivasjon. Denne ligningen forteller at dersom en av faktorene er lik null, så vil også motivasjonen være lik null.



Figur 5: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, Psykologi i organisasjon og ledelse, 2011, side 98)

Figuren 5 forteller at i tillegg til motivasjon kreves det grunnleggende faktorer som ferdigheter, evner, rollefortolkninger og muligheter. Dersom man ikke har ferdigheter og evner til å gjøre jobben, så hjelper det lite om man er aldri så motivert. Ferdigheter kan være både på det faglige og sosiale plan. Hvis du ikke klarer å omgås andre mennesker, så er du sannsynligvis lite egnet til å bli leder, selv om du er veldig godt motivert. Rollefortolkning er hva individet selv forventer av jobben og hva omgivelsene forventer av individet i denne jobben. Med omgivelser menes her både overordnet, sideordnet og underordnet samt samfunnet omkring. Hvis pålagte oppgaver ikke samsvarer med forventede oppgaver, så vil dette sannsynligvis skape et problem for motivasjonen.

Målsettingsteorien

En annen variant av kognitiv motivasjonsteori er i følge Kaufmann og Kaufmann (2011), målsettingsteorien. I følge denne teorien er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Mål forteller hva man trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding.

En grunnleggende faktor innen målteorien er å sikre seg at medarbeideren forplikter seg til målet. Dersom medarbeideren er delaktig i utarbeidelse av målet, vil dette sannsynligvis skape en større eierfølelse til målet og dermed en større aksept for å nå målet. Om resultatet blir bedre ved at medarbeideren er med i målformuleringen er usikkert, Kaufmann og Kaufmann (2011).

En annen viktig faktor innen målteorien er medarbeiderens subjektive mestringsevne. Det vil si om individet tror at det kan klare å utføre en bestemt oppgave. Et individ med høy subjektiv mestringsevne vil ha en større tiltro til å klare utføre en oppgave, og dermed yte mer for å klare nå målet. Et individ med lav subjektiv mestringsevne vil ha en tendens til å senke målet og kanskje gi helt opp.

Ytre og indre motivasjon

I Israel gjennomførte Uri Gneezy og Aldo Rustichini (2000) en undersøkelse for å finne ut hva som motiverer mennesker. De tok tre grupper med mennesker der den første gruppen ble bedt om å arbeide og tjene penger for en god sak, den andre gruppen fikk samme oppgaven og i tillegg skulle de få 1% av omsetningen, den tredje gruppen fikk samme oppgaven og i tillegg

skulle de få 10% av omsetningen. Det viste seg at den første gruppen, som ikke «tjente» noe på jobben klarte å samle mest penger.

Eksempelet ovenfor viser at det finnes flere motivasjonssystemer. I den kognitive evalueringsteorien, (Kaufmann & Kaufmann, 2011), skiller man mellom to motivasjonsteorier. Disse kalles ytre og indre motivasjon.

Ytre motivasjon finner man når kilden til motivasjonen ligger utenfor arbeidsoppgaven. Dette kan være bonusordninger, firmahytter, frynsegoder eller andre ytre faktorer som kan påvirke din arbeidsmotivasjon slik som forfremmelser, kursmuligheter, og lignende. Ytre motivasjon kan øke kvantiteten av arbeidet, men synes ikke å være velegnet til å øke kvaliteten. Noen forskere går langt i å antyde at overfokus på ytre motivasjon, som lønn og bonus, kan fordrive den indre motivasjonen, og dermed underminere den indre motivasjonen for arbeidet.

Indre motivasjon finner man der motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet. Jobbautonomi, sosial tilhørighet og mestringsfølelse er faktorer som påvirker den indre motivasjonen. Indre motivasjon kan deles inn i to grunnleggende behov; Behov for kompetanseopplevelse som er behovet for å føle at man mestrer sine oppgaver og Behov for selvbestemmelse som er et behov for å føle at man selv bestemmer over det man gjør. Indre motivasjon synes å gi gode prestasjoner i jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig.

Professor Bård Kuvaas (2005) med flere har gjort studier i virkning av ytre og indre motivasjon. Studien viser at indre motivasjon er positivt relatert til både jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalte ekstrarolleaktiviteter. Det vil si at en er villig til å ta et ekstra tak og gjøre arbeid som strengt tatt ikke ligger til den formelle jobbavtalen. Arbeidstakere med høy indre motivasjon er også mer villige til å hjelpe kolleger med arbeidsoppgaver og har lavere turnover frekvens, (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale teorier henviser Kauffmann og Kaufmann (2011) til at man er opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Likeverd og rettferdighet er viktige momenter for å vurdere variasjon i motivert atferd.

Likeverdsteori

I likeverdsteorien så er motivasjonen et resultat av rettferdighetsopplevelsen basert på sammenligning med det andre får og gir. I praksis betyr dette at man sammenligner sin egen jobb og lønn med andres jobb og lønn. Dersom den innsatsen og utkommet et individ gjør oppleves likeverdig med et annet sammenlignbart individ, så snakker man om likeverdstilstand. Hvis man derimot opplever at det er en forskjell mellom innsats og utkomme i forhold til et sammenlignbart individ, da har man en likeverdsspenning. I teorien så har man fire referansesammenligninger for å vurdere likeverdet, (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

- Selv-intern. Vi sammenligner vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen/tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon.
- Selv-ekstern. Vi sammenligner vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass.
- Andre-intern. Vi sammenligner oss med et annet individ eller yrkesgruppe i samme organisasjon.
- Andre-ekstern. Vi sammenligner oss med et annet individ eller gruppe utenfor vår egen arbeidsplass.

Det er ikke bestandig like lett å sammenligne seg selv med andre, og det er ofte dette en arbeidsgiver argumenterer med for å forklare forskjeller. Forskjeller kan være varierende praksis, tidspunkt for utdanning, personlige egenskaper og annet. Et par vesentlige faktorer er hvor attraktiv utdanning man har, og når man skifter jobb. Har du en utdanning og erfaring som er veldig etterspurt i markedet, så er det arbeidstakers marked og man har bedre grunnlag for å få gode betingelser ved ansettelse. En bakdel er de som ble ansatt i «dårligere tider», disse henger igjen lønnsmessig, man vil da få en likeverdsspenning. La oss anta du ansatte en person for 3 år siden som nå har en lønn på 400.000 kroner. Markedet for denne kompetansen er vanskelig og man må betale 500.000 kroner for å få en ny ansatt. Hva gjør man så.

Likeverdsteorien spesifiserer seks ulike fremgangsmåter for å rette opp en likeverdsspenning:

1. Forandre innskudd (for eksempel å yte mindre)
2. Forandre uttak (for eksempel ved å øke produksjonsmengde)
3. Fordreie selvopplevelse (forandre fra å oppleve seg som liktarbeidende til merarbeidende)

4. Fordreie opplevelsen av andre (ved å se på referansepersoners jobbsituasjon som mindre attraktiv)
5. Velge et annet referanseobjekt ("Jeg tjener i alle fall bedre enn folk med samme utdanning i offentlig sektor")
6. Slutte (Gå over i annen stilling/selskap)

Det opereres med tre forskjellige sammenligninger, det er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Det er ofte slik at mennesker med høy lønn og høy kompetanse har en bredere informasjon om sitt stillingsmarked, og sannsynligvis et bredere nedslagsfelt, slik at de velger referanseobjekter utenfor sin egen organisasjon. Mennesker med lavere lønn og mindre utdanning har en tendens til å finne referanseobjekter innenfor sin egen organisasjon, (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Rettferdighetsteori

Innen rettferdighetsteorien er prinsippet at prosedyrene som blir brukt ved fordeling av goder, *oppleves* som rettferdige av de ansatte (prosedyre for å løse disputer, prosedyrer om opprykk, ferieavvikling og tildeling av frynsegoder). I følge Greenberg (1990) finnes det tre hoveddimensjoner for å forklare rettferdighetsopplevelser i organisasjoner:

1. Distributiv rettferdighet

Denne dimensjonen har fokus på lik og rettferdig fordeling i samsvar med innsats og utbytte. Ytelsen skal stå i forhold til utbytte og det skal være likt for alle. På en måte kan man se på det som aksjer, har man 20 aksjer, så får man dobbelt så mye i utbytte som en som har 10 aksjer.

2. Prosedyrerettferdighet

De to mest sentrale elementene innen denne dimensjonen er prosesskontroll og kontroll med beslutninger. Dersom prosedyrene blir overholdt, vil de oppfattes som rettferdige. Prosessen for å få til dette er å vurdere prosedyren på tvers av folk og tid. Den må være konsistent. Det er viktig med mulighet for å kunne korrigere prosedyren underveis, dette for at den skal være så nøyaktig som mulig. Det er også viktig med aksepterte etiske og moralske standarder for å skape størst mulig rettferdighet.

3. Interaksjonsrettferdighet

Dette kan deles i to grupper. Den mellommenneskelige rettferdighet som består av ærlighet, høflighet, medfølelse, bemerkninger, respekt, osv. Informasjonsrettferdighet

går på informasjon til de ansatte om hvorfor prosedyrene er uformet slik de er og hvorfor de er håndtert slik de er.

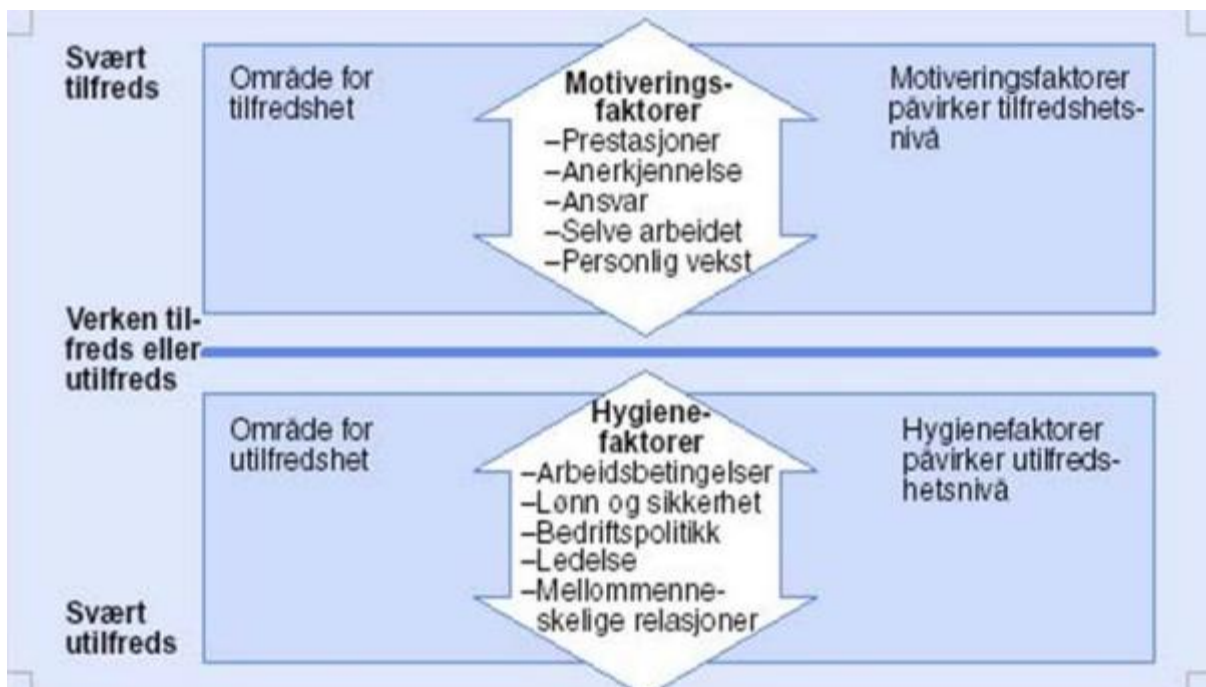
Jobbkarakteristika modeller

Denne motivasjonsteorien fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Jeg vil omtale Herzbergs tofaktorteori, Jobb behovene og jobbkarakteristika modellen.

Herzbergs tofaktorteori

Hertzberg (1959) gjennomførte en studie der han ba informantene fortelle hva som motiverte dem i en jobb, og hva som skapte mistrivsel. Det Herzberg fant ut var at det som motiverer deg normalt sett var andre faktorer enn det om som demotiverer deg. En vanlig oppfatning var gjerne at mistrivsel og motivasjon var to sider av samme sak. Ut fra dette utviklet Herzberg to faktorer, den ene kalte han motiveringsfaktorer, den andre kalte han hygiene faktorer.

Herzbergs motivasjonsteori bygger på Maslows (1954) behovshierarki, der Herzberg har endret fra fem til to faktorer. Man ser at hygiene faktorene er i bunn av Maslows hierarki, mens motivasjonsfaktorene er på toppen av Maslows hierarki. Herzbergs tofaktorteori kan illustreres som vist i diagrammet nedenfor.



Figur 6: Hertzbergs teori om motiverings- og hygiene faktorer (Kaufmann & Kaufmann, Psykologi i organisasjon og ledelse, 2011, side 109)

Motiveringsfaktorer kan betraktes som indre faktorer som kan skape trivsel i den grad de er tilstede. Dersom de ikke er til stede, så skaper de ikke mistriivsel. Det er denne faktoren som motiverer oss.

Hygienefaktorer kan betraktes som ytre faktorer som kan skape mistriivsel dersom de ikke er tilstede. Dersom de er tilstede, så skaper de ikke trivsel. Denne faktoren i seg selv skaper ikke motivasjon, de er nødvendige men ikke tilstrekkelig for å motivere. Navnet hygienefaktorer relaterer til at dette er faktorer som i stor grad er knyttet opp mot arbeidsmiljøet.

Det man kan se av dette er at bedrifter som utelukkende fokuserer på hygienefaktorer, ikke klarer å oppnå motiverte medarbeidere med dette alene. Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan skape trivsel og motivasjon blant medarbeiderne. Herzberg (1959) påpekte at organisasjoner som la stor vekt på å motivere gjennom ytre belønninger også måtte regne med raskt å befinne seg i en "belønningsspiral". Når mennesker har fått en belønning, er det et problem at det ikke lengre er noen motivasjonsfaktor. Det må også påpekes at belønningssystemer har en sterk virkning på hva ledere og ansatte i organisasjonen konsentrerer seg om. Mennesker vil naturlig vri oppmerksomheten mot de mål og resultater som belønnes, og dermed neglisjere de mål og resultater som ikke følges av belønning. "Du får det du måler og belønner". Dette ble litt omtalt innen forventningsteorien, at belønning gir økt innsats, ikke nødvendigvis økt kvalitet. Her kan man trekke inn et eksempel.

En sjef hadde ikke gjennomført en eneste medarbeidersamtale med sine ansatte på flere år, og ikke hadde han krevet at det skulle gjennomføre medarbeidersamtaler med de hans ansatte hadde personalansvar for. Så en dag ble de ansatte kalt inn til medarbeidersamtale og fikk beskjed om at fra nå skulle det holdes to medarbeidersamtaler i året med de man hadde personalansvar for. Dette høres jo ganske greit ut. Litt over ett år senere dukker det opp opplysninger om at det var innført en ny bonusavtale med de som tilhørte sjefsnivået. Ett av kriteriene for bonus var medarbeidersamtaler. Denne bonusordningen hadde da blitt innført på det tidspunkt sjefen sa at man skulle begynne med medarbeidersamtaler. Så er da spørsmålet, hvorfor er ikke dette en økt kvalitet, for det ble da innført noe nytt som skal gi økt motivasjon for medarbeiderne. Sjefen var mer opptatt av å dokumentere gjennomførte medarbeidersamtaler, fremfor hva samtalen egentlig var for. Så i bunn og grunn kom det ikke noe ut av samtalen annet enn at sjefen fikk mer penger. Dette er da et eksempel på at belønningen gir økt innsats, men ikke nødvendigvis økt kvalitet. Hadde man vært interessert i økt kvalitet, så hadde man gjennomført medarbeidersamtaler uavhengig av belønningen.

Hertzberg teorier har dannet grunnlaget for et arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse som er et systematisk program for å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold. Kaufmann og Kaufmann (2011) gir eksempler på jobb-berikelse:

1. Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren
2. Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar
3. Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver
4. Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon
5. Å sørge for at arbeidstakerne får muligheter til å utvikle seg

Hertzbergs teori er omdiskutert og flere mener at jobbtilfredshet og jobbmisnøye ikke er to adskilte faktorer. (Locke, 1976). Både indre og ytre jobbfaktorer bidrar til jobbtilfredshet og jobbmisnøye. En annen ting er at teorien til Herzberg er deskriptiv, den forteller under hvilke forhold arbeidstakeren føler motivasjon eller misnøye, ikke hvorfor.

Jobb behov

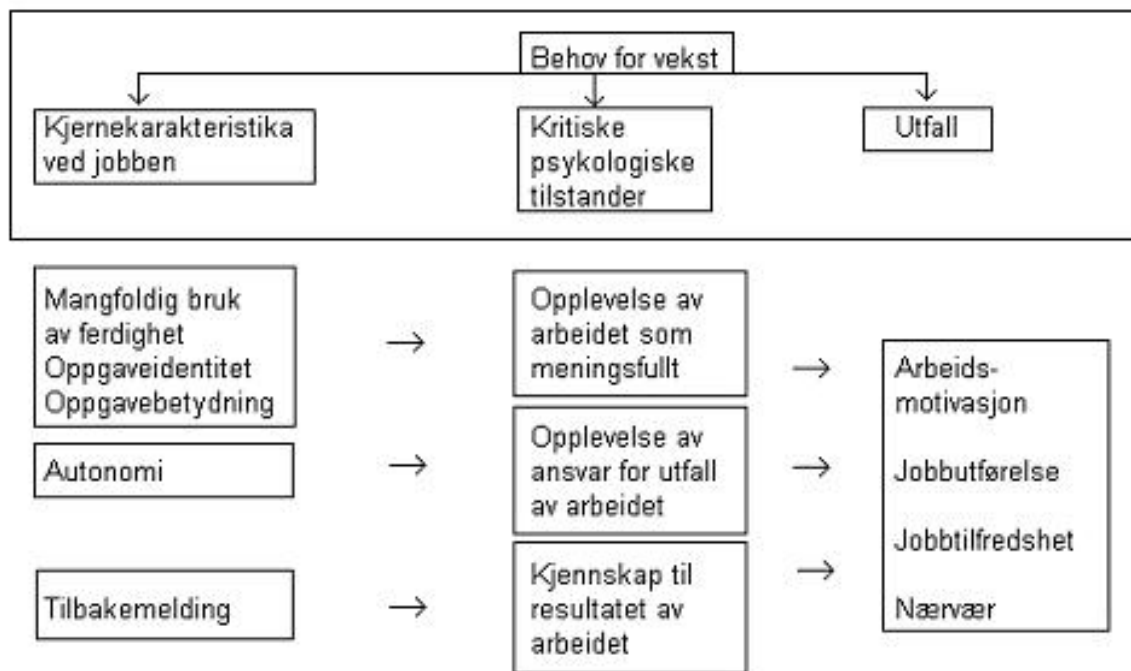
De psykologiske jobb behovene danner et grunnleggende behov for innhold i jobben. Den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud (1974) har med sin forskning vært en viktig bidragsyter til dette. Med basis i human relations har det blitt formulert kriterier for jobbkrav, det vil si normer for ønskverdig innhold i jobben. I sosioteknisk systemteori argumenteres det for at det er seks "psykologiske jobbkrav" som alle medarbeidere har, og som må tilfredsstilles av organisasjonen for å skape motivasjon og høy ytelse:

1. Behov for et innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet og som gir et visst minimum av variasjon - selv om det ikke innebærer noe nytt.
2. Behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid
3. Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
4. Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres
5. Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeider framstår som nyttig og har en mening.
6. Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i framtiden - ikke nødvendigvis avansement.

Disse seks argumentene ble prøvd ut i norsk arbeidsliv på 60 tallet i forbindelse med prosjektet til Einar Thorsrud som ble kalt IDP (Industrielt demokrati program). Det vesentlige innslaget var omlegging av arbeidsformen til autonome grupper (kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon) og endring av avlønning til fast grunnlønn med bonus for gruppens ytelser. Resultatene av disse forsøkene viser økt produktivitet og økt jobbtilfredshet blant arbeidstakerne. Disse resultatene ble oppfattet som så vesentlige at de ble innarbeidet i Arbeidsmiljøloven av 1977. Metodisk sett er det vanskelig å etterprøve dette praktiske utredningsarbeidet vitenskapelig blant annet fordi jobbkravene ikke er en entydig operasjon.

Jobbkarakteristika modellen

Richard Hackman og Greg Oldham (1980) har utviklet en modell for jobbkarakteristika. Hensikten med modellen er å bygge opp en jobb slik at den gir best mulig arbeidsmotivasjon. Dette gjøres ved å utvikle et system for klassifikasjon og måling av motivasjonspotensialet.



Figur 7: Hackman og Oldham sin jobbkarakteristika modell (modell funnet på internett 20.07.2012)

Figur 7 viser sentrale positive jobbkarakteristika som antas å være relevante for en hvilken som helst jobb. Disse karakteristika er mangfoldig bruk av ferdigheter, oppgaveidentitet (hele avsluttende oppgaver), oppgave betydning (ser en større mening med oppgaven), autonomi og

tilbakemelding. Den øvre firkanten i figuren viser systemet for vekst. Ved å studere kjernekaraktistikaene for jobben, så finner man de kritiske psykologiske tilstandene som igjen fører til et utfall. For eksempel autonomi. Autonomi dreier seg om i hvilken grad arbeidstakeren har kontroll og ansvar over sin arbeidssituasjon, dette er karakteristika for jobben. Dersom medarbeideren har en opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet så gir dette et utfall med bedre arbeidsmotivasjon, jobbutførelse, jobbtildfredshet og nærvær.

Jobbens motivasjonspotensiale (MPS) finnes ved denne formelen:

$$\text{MPS} = (\text{variasjon} + \text{identitet} + \text{betydning})/3 \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$$

Årsaken til at autonomi og tilbakemelding skal multipliseres, mens øvrige karakteristika legges sammen, er for å illustrere deres viktighet. Dersom autonomi eller tilbakemelding er lik null, blir motivasjonspotensialet lik null. Dette illustrerer at det kreves et minstemål for disse faktorene for å kunne oppnå en motivasjon.

Det finnes flere grunnlag for kritiske synspunkter i forhold til denne teorien, blant annet basert på individuelle forskjeller i personers motivasjonsdisposisjoner.

Det er særlig tre faktorer av betydning ved individuelle forskjeller som er 1) graden av vekstbehov 2) kunnskaper og ferdigheter og 3) jobbtildfredshet.

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt med et utvalg av de organisasjonsmessige teorier i forbindelse med organisasjonsendringer som jeg anser som relevante for oppgaven. Man ser at for de ansatte så vil starten på en organisasjonsendring i stor grad virke inn på oppfatningen av trygghet for arbeidsplassen. Man vet hva man har men ikke hva man får. Etter at organisasjonsendringen er gjennomført ser man at motivasjonen spiller inn. Har man fått det bedre, like bra eller dårligere enn før endringen. Dette virker inn på motivasjonen og ofte kan man se at det forekommer endringer i ledelsessjiktet etter en endring, enten det er flytting av stillinger og funksjoner, eller oppsigelser.

En endring er en prosess som krever nøye oppfølging i form av kommunikasjon. Desto bedre kommunikasjonen er med alle involverte, desto lettere vil endringen kunne gjennomføres.

3.0 Metode

Valg av metode (kvantitativ vs kvalitativ)

Johannessen., Tufte og Christoffersen. (2010) skriver at det prinsipielle skillet mellom kvantitativ og kvalitativ analyse dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. Kvalitative metoder opererer med tekst, mens kvantitative metoder anvender tall.

Kvantitativ

Kvantitative analyser har mer formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data, det benyttes ofte spesielle statistiske prosedyrer for analyse. I kvantitative undersøkelser blir det som undersøkes kalt enheter, og det som undersøkes, variabler. Variabler kan klassifiseres i forskjellige mål nivåer, noe som har betydning for den måten dataene analyseres på.

Kvantitative analyser brukes som oftest når det er snakk om å analysere en større gruppe. Det stilles samme spørsmål til alle enhetene, gjerne i form av et avkryssingsskjema. Dataene i kvantitative analyser er kategoriserte fenomener og analysen legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenet.

Fordeler med kvantitative analyser er at man får et bredere utvalg å gjøre sine observasjoner på, man stiller flere personer det samme spørsmålet på en enkel måte, det er relativt enkelt å gjennomføre og det er lett å anonymisere. Ulemper med kvantitative analyser er at man får ikke stilt oppfølgingsspørsmål og det kan være usikkert om respondentene har samme forståelse av spørsmålet.

Kvalitativ

Kvalitative analyser er som oftest intervjupregede, men kan også være observasjoner, analyse av tekst eller dokumenter og bruk av visuelle medier. Kvalitativ tilnærming prøver å forstå informantens perspektiver, og retter blikket mot dennes hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst, (Postholm, 2010). Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål, (Kvale & Brinkmann, 2010).

Kvalitative analyser baserer seg oftest på å intervju et mindre utvalg. Grunnet for intervjuene er gjerne en intervjuguide. Denne guiden skal være en ledetråd gjennom intervjuet. Man lager gjerne konkrete spørsmål ut fra intervjuguiden som man stiller

intervjuobjektet. Underveis i intervjuet kan det da dukke opp nye emner som kan være interessant å studere nærmere ved å stille oppfølgingsspørsmål. Det er dette som er fordelene med kvalitative intervjuer. Man får en mulighet for å utdype et tema, eller kanskje å få frem bakenforliggende årsaker. Et annet særtrekk med kvalitativ forskning er at forskeren er tilstede i hele prosessen, både før, under og etter datainnsamlingen. Forskeren bringer da med seg egne erfaringer og forutinntatte teorier til det som skal utforskes, (Postholm, 2010).

I dette tilfellet er det mer spesielt siden forskeren også er ansatt i organisasjonen og kjenner til hvordan den fungerer. I denne oppgaven må man nok ta utgangspunkt i at selv om forskeren forsøker være nøytral så vil nok oppgaven bli litt farget av forskerens syn på organisasjonen. Dette kan være både til fordel og ulempe for oppgaven. Fordel er at jeg bedre kjenner begrepene og forstår hva informantene snakker om, ulempen er at jeg kan trekke egne konklusjoner basert på egen erfaring.

Etter at det er foretatt et representativt antall intervjuer, må disse transkriberes og analyseres. Fordelene med dette er at det gir et grundigere innblikk i fenomenet og det er gunstig for å undersøke fenomener man ikke kjenner særlig godt. Ulempene er at man får et begrenset utvalg. For denne oppgaven er det valgt å bruke en kvalitativ metode for innhenting av data. Dette er gjort fordi de problemene som er dukket opp i forbindelse med omorganiseringen ser ut til å være innenfor en begrenset gruppe i organisasjonen. Jeg ønsker å gå grundigere inn på problemstillingen med et begrenset utvalg av personer. Av en total mengde ansatte på ca 100 stykker, kan det anslås at problemstillingen omfatter omtrent 5 av disse.

Det kvalitative intervjuet i denne oppgaven er et kasestudium. Kasestudier inneholder mye unik informasjon om unike individer i unike situasjoner. I dette tilfellet er det 4 ansatte som jobber innenfor teknisk sektor i en organisasjon. Siden utvalget er relativt lite, 4 stykker, og problemstillingen omfatter et lite utvalg, kan man si at det er vanskelig å generalisere resultatene.

Fenomenologi

I 1900 utga filosofen Edmund Husserl (1859-1938) ” *Logische Untersuchungen. Erste Teil: Prolegomena zur reinen Logik* ” og grunnla på denne måten begrepet fenomenologi. Husserl ga ut tre hovedverk omkring fenomenologi. Husserls (1954) utgangspunkt var at all erkjennelse finner sted gjennom bevissthetsakter. Senere trekker han inn begrepet livsverden

som er den konkrete virkeligheten man erfarer og lever i (*Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie* (1936–37, utg. 1954).

Emnet for kvalitative forskningsintervjuer er de intervjuedes daglige livsverden. Det kvalitative forskningsintervjuet gir en enestående mulighet til å få tilgang til og å kunne beskrive den daglige livsverden, (Kvale & Brinkmann, 2010).

Fenomenologi tar utgangspunkt i filosofi og psykologi, i min studie er det nok den psykologisk-fenomenologiske tilnærmingen som er mest relevant. Denne tilnærmingen kan trekkes ut fra Carl Rogers (1902-1987) sin personsentrerte terapi. Rogers (1951) sier at individet kjenner seg selv best, og derfor vil være best egnet til å beskrive sine tanker, følelser og opplevelser gjennom samtaler.

Det semistrukturerte livsverdenintervjuet er godt egnet til å innhente data ved en fenomenologisk forskning. Formålet er å innhente beskrivelse av informantens egen livsverden, og særlig forståelser av meningen med det fenomenet som beskrives. Fokuset for forskeren vil være de tema som er valgt ut, samt å stille oppfølgingsspørsmål i forhold til disse, (Kvale & Brinkmann, 2010).

Intervjuguide

Som grunnlag for et semistrukturert intervju utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 3).

Målet var at den skulle være hensiktsmessig og skape en god struktur for intervjuet. Jeg valgte å lage intervjuguiden i to faser.

Først etablerte jeg en guide som skulle danne grunnlaget for pilotintervjuet. Denne guiden delte jeg inn i fire faser på samme måte som omtalt i boken ”Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode” av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010). Innenfor disse fire fasene delte jeg opp i emner som jeg ønsket å snakke om. Disse emnene var:

- Informasjon omkring intervjuet. Hensikten er å gi informantene opplysninger om hensikten med intervjuet, få dem til å slappe av og skape en mindre spent atmosfære.
- Få oversikt om informanten har tidligere erfaringer med omorganisering. Dette spørres om for å vite grunnlag og erfaring informanten har med en slik prosess. Har man vært borti en organisasjonsprosess tidligere, så har man et erfaringsgrunnlag å sammenligne med. Dette kan være verdifullt for intervjuet sin del ved at man kan ha et interessant

sammenligningsgrunnlag, men også hemmende dersom det viser seg at det blir for mye fokus på tidligere erfaringer.

- Hvilke forventninger informanten hadde til en omorganisering. Dette er både for å vite om informanten var positiv til endringen og hvilke følelser som var omkring dette.
- Gjennomgang av nøkkelspørsmålene. Som nøkkelspørsmål ønsket jeg å vite om hvordan organisasjonsendringen hadde påvirket informanten.
- En oppsummering og avslutning med forklaring til informanten om den videre fremdrift.

Denne første intervjuguiden tok jeg med til pilotintervjuet. Intervjuobjektet i pilotintervjuet var virksomhetens representant for oppgaven. Vi gikk gjennom intervjuguiden og basert på de erfaringer vi gjorde, lagde jeg en intervjuliste (vedlegg 3). Denne intervjuisten benyttet jeg under intervjuene.

Under intervjuene erfarte jeg raskt at en del av spørsmålene var repetitive. Dette var både godt og dårlig. Det som var bra var at jeg fikk gjennomgått spørsmålene grundigere. På en måte ble det tvunget frem at informanten kunne gå dypere i materien. Det som var dårlig var at det ga inntrykk av at intervjuguiden var litt for dårlig gjennomtenkt.

Erfaringsmessig lærte jeg ganske mye av å sette opp en intervjuguide, gå gjennom et pilotintervju og deretter gjennomføre fire intervjuer. Min erfaring er at man bør bruke mer tid på intervjuguiden. Nå skal det sies at jeg leste gjennom boken ”det kvalitative forskningsintervju” av Kvale og Brinkmann (2010) før jeg satte opp intervjuguiden og gjennomførte intervjuene. Jeg vil si at det å intervju mennesker på en god måte, er en prosess som krever mer erfaring enn det jeg har. Jeg ser i ettertid at jeg med fordel kunne gjennomført ett pilotintervju til.

Det skal også sies at jeg jobber i organisasjonen og kjenner godt til hva som skjer. På denne måten fikk jeg ”gratis” kjennskap til organisasjonen. Dersom jeg ikke hadde vært en del av organisasjonen, så ville det å sette seg inn i hvordan organisasjonen fungerer vært en likeså viktig del av oppgaven.

Rekruttering

I samråd med veileder ble det besluttet at jeg skulle rekruttere fire intervjuobjekter.

I samråd med virksomhetens representant for oppgaven diskuterte vi hvilke grupper som kunne være aktuelle og hvilke som ikke var aktuelle for å rekruttere intervjuobjekt. Vi kom

frem til at renhold, som er en svært stor gruppe, var lite påvirket av omorganiseringen, og var derfor ikke aktuelle. Fagarbeidere var heller ikke aktuelle fordi de er i en posisjon der de ikke berøres av de problemstillingene som er aktuelle for denne oppgaven. Til slutt satt vi igjen med fagledere, noen formenn og stabspersonell. Totalt ca 10 personer. Av disse 10 personene valgte jeg ut fire stykker. Ingen andre enn jeg og min veileder kjenner til hvem disse fire personene er.

For at dette skulle være etisk korrekt, laget jeg en etisk protokoll (vedlegg 2), en samtykkeerklæring (vedlegg 2), en godkjenning fra enhetens leder for gjennomføring av intervjuer (vedlegg 2) og jeg la ved svar fra NSD (vedlegg 4) og intervjuguiden (vedlegg 3). Disse papirene sendte jeg over til fire personer med spørsmål om de var interesserte i å være med på dette. Samtlige fire takket ja og signerte samtykkeerklæringen (av hensyn til anonymiteten er ikke denne vedlagt i signert form).

Intervjuobjektene ble valgt ut for å dekke en eller flere av følgende kriterier:

- De skulle kjenne til gammel og ny organisasjon. Viktigheten av dette var for å kunne fortelle hvilke forskjeller som var i forhold til gammel og ny organisasjon.
- Det skulle være minst en fra driftsavdeling og en fra stab. Selv om problemstillingen ble antatt å være i staben, var det viktig å få andre sine synspunkter på saken for å kunne danne et mest mulig objektivt grunnlag.
- Det skulle være minst en fra tidligere kommunalteknikk og en fra tidligere eiendom. Årsaken til dette var for å se om det var forskjeller i hvordan omorganiseringen ble oppfattet hos de forskjellige enhetene.

Denne spredningen var viktig for å sikre en god kvalitet og tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse.

Det kvalitative intervjuet som forskningsmetode har møtt flere innvendinger, særlig i forhold til dataenes manglende objektivitet og avhengighet av den som intervjues. Kvale og Brinkmann (2010) hevder derimot at det er nettopp det kvalitative intervjuets evne til å fange opp variasjonene i intervjupersonenes oppfatninger, og dermed gi et mangfoldig bilde av en kompleks menneskelig verden, som er dets styrke. Det kvalitative materialet er ikke objektive data som kan kvantifiseres, men meningsfulle relasjoner som skal tolkes.

Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført fire intervjuer i perioden 24 november til 12 desember 2011. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte livsverdenintervjuer. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkning av fenomenene som blir beskrevet. Samtalen er verken åpen eller basert på et lukket spørreskjema, det utføres på basis av intervjuguiden, (Kvale & Brinkmann, 2010)

Etter at intervjuobjektene hadde gitt samtykke til intervju satte jeg opp tidspunkt for intervju og fant et egnet sted for samtalen. Samtalen varte ca 1 time og ble gjennomført med informant og undertegnede som intervjuer tilstede. Informantene ble gitt informasjon om hensikten med intervjuet, prosedyrene og rettighetene. Samtalene ble tatt opp med en iPhone, transkribert og deretter slettet. Transkripsjonene ble sendt til hver enkelt informant for gjennomsyn og godkjenning.

Etikk

De etiske begrepene er viktig å ivareta for å sikre informantens anonymitet og trygghet. I kvalitativ forskning er dette særdeles viktig. Kvale og Brinkmann (2010) beskriver en intervjuundersøkelse som en moralsk undersøkelse.

I denne oppgaven er det ganske krevende å ivareta anonymiteten til informantene, dette fordi det er en liten og transparent organisasjon. Det har vært viktig å skaffe lederens samtykke for gjennomføringen og også at lederen samtykker i den etiske protokoll.

Transkripsjonene har blitt anonymisert. De sitater fra intervjuene som er brukt i denne oppgaven har i noen tilfeller blitt endret for å sikre anonymiteten, og i noen tilfeller er det ikke referert til sitater fordi dette ville etter min mening kunne redusere anonymiteten til informanten.

Prosjektet har vært pålagt meldeplikt ut fra personopplysningsloven. Jeg har sendt intervjuguide, samtykkeerklæring og nødvendige dokumenter til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning.

Analysemetode

Jeg har valgt å bruke Grounded theory (Heretter forkortet GT) som analysemetode. Dette er en metode for analyse av kvalitative data som har fått en aksept innenfor

samfunnsvitenskaplig forskning. Metoden ble utviklet på 1960-tallet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss. Den fortolkning som er lagt til grunn er fra ”Basics of qualitative research” av Strauss og Corbin (1990).

Formålet med GT slik beskrevet av Strauss og Corbin er å finne en teori som beskriver både dataene og årsaksforholdet. Normalt har det vært slik at forskeren har satt seg inn i tidligere teorier og forskning for å kunne utvikle problemstillinger og hypoteser. GT mener at denne vinklingen vil være styrende for hva forskeren ser etter. Det er derfor bedre at forskeren ut fra et åpent sinn forsøker å finne problemstillingene til dataene, og man i ettertid ved analyse og fortolkning prøver disse resultatene opp mot teori.

I denne oppgaven har jeg satt teori kapitelet foran metode og dataanalyse. Dette er gjort ut fra mer tradisjonelt oppsett. I realiteten har jeg skrevet metode kapitlet og kapitlet om dataanalyse før jeg har skrevet teori kapitelet. Dette er gjort fordi jeg ikke hadde noen teori før jeg var ferdig med dataanalysen.

Datainnsamlingen (intervjuene) og dataanalysen har foregått samtidig. Når samme person utfører begge deler, vil dette være naturlig. Man reflekterer fortløpende over hva som er sagt og spurt om i intervjuet. Dette gir forskeren mulighet for å fokusere videre spørsmål og dermed kunne spisse fokuset etter hvert. Bakdelen er at man kan gå inn i en blindgate. Jeg har valgt i størst mulig grad å holde meg til intervju spørsmålene og stilt de samme spørsmålene til alle informantene. I de siste intervjuene stilte jeg informantene spørsmål for å prøve verifisere det tidligere informanter hadde svart. Selve GT metoden har jeg i størst mulig grad ventet med til alle intervjuene var ferdig og transkribert. Først når intervjuene var transkribert, satte jeg meg ned og begynte analysen på papiret. Etter å ha kodet dataene, fikk jeg frem flere kategorier. Jeg vil i dataanalyse kapitlet trekke frem en kategori som jeg fant som viste seg å være en blindvei.

For å finne frem til en teori beskriver GT en kode prosess i tre steg:

1. *Åpen koding*: Formålet med åpen koding er å definere egenskaper og verdier ved fenomenene som studeres.
2. *Koding langs handlingsaksen*: Formålet med koding langs handlingsaksen er å klarlegge forbindelsene mellom de enkelte kategoriene som fremkommer i åpen koding.

3. *Selektiv koding*: I denne fasen som er det avsluttende analysetrinnet er formålet å tydeliggjøre sammenhenger og generere en teori.

Jeg vil i dataanalyse kapitlet beskrive pkt 1 under resultater av Grounded theory. Det jeg da beskriver er de kategorier jeg har kommet frem til. I underkapitlet refleksjon/observasjon vil jeg fremme pkt 2 og 3. Enkelt forklart vil jeg i pkt 1 finne frem til hvilke kategorier jeg har funnet, i pkt 2 vil jeg finne fellestrekk ved kategoriene og i pkt 3 vil jeg finne årsaken til disse fellestrekkene. Det er prinsippet med GT. Under Drøfting kapitlet vil jeg diskutere det jeg har funnet.

Verifisering

Med begrepet verifisering ønsker jeg å finne en fellesnevner for det Kvale og Brinkmann (2010) omtaler som generalisering, reliabilitet og validitet. Enkelte forskere har brukt begrepene innenfor verifisering til å avvise den kvalitative forskning, samtidig avviser enkelte kvalitative forskerne de samme begrepene som undertrykkende positivistiske begreper som hindringer en kreativ og frigjørende kvalitativ forskning. Siden jeg allerede har gjennomført et kvalitativt intervju, så vil nok mine meninger omkring dette være farget av den jobben jeg allerede har gjort. Jeg vil ikke gå inn på noen diskusjon omkring validiteten og reliabiliteten omkring kvalitative intervju, men heller omtale hva som ligger i de omtalte begrepene som beskrevet av Kvale og Brinkmann.

Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre. Ofte vil dette innebære om informantene vil gi andre svar i et intervju med en annen forsker. Et eksempel på dette kan være at den ene forskeren kan være litt mer subjektiv og dermed stille en del ledende spørsmål.

Validitet

Man kan snakke om en snever og en bred definisjon av validitet. I en positivistisk, snever tilnærming stilles spørsmålet om du måler det du tror du måler. Den kvalitative forskningen er da ugyldig dersom den ikke resulterer i tall, (Kvale & Brinkmann, 2010).

Den bredere tolkning av validitet har å gjøre med i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke, i hvilken grad observasjonene våre faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som man ønsker å vite noe om. Innenfor denne vide oppfatningen av validitet,

kan den kvalitative forskningen i prinsippet gi valid, vitenskapelig kunnskap. Kvale og Brinkmann beskriver i sin bok to former for validitet: Kommunikativ og pragmatisk validitet.

Kommunikativ validitet innebærer å etterprøve kunnskapskrav i en dialog, dvs at gyldig kunnskap oppstår når motstridende påstander blir diskutert i en dialog: Hva som er en valid observasjon bestemmes gjennom deltakernes argumenter i en samtale. En metode for slik type kommunikasjon kan gå på overbevisning gjennom rasjonelle samtaler, som Sokrates' dialoger der det beste argument vinner – eller gjennom populistisk demagogi. Kommunikativ validering er å bli enige om en felles fortolkning, beskrivelse eller tema.

Pragmatisk validering er verifisering i bokstavelig forstand. For pragmatikerne er sannheten det som hjelper en til å handle slik at man oppnår et resultat. I den pragmatiske valideringen blir teoretisk begrunnelse erstattet med praktisk anvendelse. Hvorvidt den menneskelige tanke kan føre til en objektiv sannhet er ikke et teoretisk, men et praktisk spørsmål. Mennesket må sånn sett bevise tenkningens sannhetsinnhold, dvs dens makt og realitet, i praksis. Pragmatisk validering går lenger enn til kommunikasjon, eller enighet gjennom dialog – og avhenger av observasjoner og tolkninger der man forplikter seg til å handle på grunnlag av tolkningene, dvs at handlinger sier mer enn ord.

Generaliserbarhet

Hvis resultatene av intervjuene vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner. Kvale og Brinkmann beskriver tre former for generaliserbarhet: *Naturalistisk generalisering*, som er hverdagslivets spontane generalisering, er basert på personlige erfaringer, hviler på stilltiende kunnskap om hvordan ting er, og gir forventninger heller enn formelle forutsigelser. *Statistisk generalisering* er formell og eksplisitt. Tilfeldige utvalg versus ikke-tilfeldige utvalg. *Analytisk generalisering* er en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Ved å spesifisere bevisene og gjøre argumentene eksplisitte, kan forskeren eller leseren selv bedømme generaliseringens holdbarhet.

4.0 Dataanalyse

Resultater av Grounded theory

Jeg vil i dette kapitlet trekke frem de kategoriene jeg har funnet etter å ha gjennomført intervjuer og analysert transkripsjonene. Dette er den delen av Grounded theory som kalles åpen koding. Problemstillingen har vært ”Hvordan ansatte innenfor tekniske tjenester i kommunen oppfatter organisasjonsendringen”. Formålet med studien har vært å se på hvordan de ansatte oppfatter en organisasjonsendring og hvilke følelser de sitter igjen med i ettertid. Det har spesielt vært en mindre gruppe som har ytret en del misnøye med den prosessen som har vært. Fokuset har derfor vært å se på hvordan denne gruppen oppfatter endringene.

Jeg har i de forskjellige kategoriene trukket frem eksempler fra intervjuene som bekrefter denne kategorien. Det er viktig å være klar over at disse eksemplene er trukket ut av en helhet. Ved å lese gjennom transkripsjonene har jeg registrert flere uttalelser som støtter opp om kategoriene. På bakgrunn av disse uttalelsene har jeg truffet valg av kategori. I stedet for å måtte gjengi lengre utdrag av transkripsjonene, så har jeg heller valgt å trekke ut enkle setninger/uttalelser som støtte for min vurdering for valg av kategori. En annen grunn til at jeg velger utdrag er for å bevare anonymiteten til informantene så mye som mulig.

Mistrivsel

Mistrivsel var et begrep som kom frem hos alle informanter på den måten at de fikk inntrykk av at det var en gruppe innenfor organisasjonen som ikke trivdes. Den gruppen det er snakk om som mistrives er staben. Selv om ikke ordet mistrivsel kom frem i alle intervju, lå begrepet i kortet, spesielt i forhold til ansvarsforhold som jeg vil komme litt nærmere inn på etterhvert.

En av informantene svarte som følger på et direkte spørsmål om mistrivsel i staben:

” - Ja, det er det. Det er den eneste avdelingen det jeg ser også. I hele organisasjonen så er det der, liksom, at det trykker litt, misfornøyd og sånne ting.”

En annen av informantene var litt mindre kjent med situasjonen og svarte som følger:

” - Ja, det... jeg har ikke merket det sånn spesielt, men man hører jo litt forskjellig om at det... at det er litt murring, da, på... har vært. Det er det jo. Men det er ikke noe sånt som jeg har merket personlig sånn i forbindelse med samarbeidet med dem, nei. Det er det ikke.”

En tredje informant uttrykker misnøye på flere punkter i intervjuet, jeg gjengir her et par uttalelser:

”- Nei, vi har jo prøvd da, så godt... etter evne å... for vi vet jo... alle vet jo hvilke oppgaver som ligger der. Så vi må jo prøve å løse dem på best mulig måte, da. Det blir jo litt sånn... at man til syvende og sist tar et ansvar, da.”

”- Nei. Jeg føler egentlig ikke det. For vi klarer egentlig ikke å oppfange... eller fange opp det som andre avdelinger holder på med, eller andre faggrupper holder på med.”

Den fjerde informanten er litt mer forsiktig i sine uttalelser:

INTERVJUER:

”Du føler at det er noen bremsere i organisasjonen?”

- Ja, ikke bremsere, sånn, men det er nå... det er nå en gang sånn at... at det er forskjell på tilpasningsdyktigheten, da.”

INTERVJUER:

”Mm... føler du at noen motvirker endringen?”

- Nei... nei. Ikke motvirker det. Hører bare noen sånne kommentarer i... mindre nå. Men det er kanskje fordi at jeg har skiftet jobb, at jeg ikke hører så mye. At det hørte mer tidligere. Det kan jo være.”

Det har i de siste to årene sluttet 3 fast ansatte personer i staben. To av disse har tydelig gitt uttrykk for at de slutter blant annet som følge av mistriivsel. Årsaken til mistriivselen har blant annet vært at de faglige utfordringene har forsvunnet etter organisasjonsendringen. En av de som sluttet sa at han sluttet fordi han ikke lenger fikk holde på med det han ville. Som en følge av organisasjonsendringen besluttet enhetslederen at alle i stab skulle fungere som støtte for drift, og at de kunne bli pålagt oppgaver utenom deres primæroppgave.

Det er kun i staben det er registrert en mistriivsel, det er ikke registrert i noen av de andre enhetene en lignende mistriivsel. Det som er interessant er at staben sin organisasjon og funksjon er i realiteten ikke nevneverdig endret etter omorganiseringen. Det som er endret er i driftsorganisasjonen der faglederne for de ulike avdelingene nå har fått stillingsinstrukser, noe de ikke hadde før. Det bringer en videre til neste emne.

Ansvarsforhold

Alle informantene rapporterer om manglende eller uklare ansvarsforhold. Med ansvarsforhold er det her ment ansvaret mellom staben og driftsorganisasjonen. Uklarheten ligger i hvem som har hatt, og hvem som har ansvaret. Det er hovedsakelig faglig og økonomisk ansvar som har vært diskutert. Personalansvar virker ikke som det har vært et problem, dette har ligget hos driftsledet hele tiden. En informant sier følgende i en setning:

”Og jeg vet jo at hun sluttet, hun siste også, på grunn av at hun ville ha personalansvar og ville ha litt mer ansvar, da”.

Dette alene gir ikke noe grunnlag for at det har foreligget et personalansvar tidligere, og jeg har ikke registrert noen uttalelser fra andre informanter om dette emnet heller. Jeg velger derfor å ikke vurdere personalansvar som en del av problemstillingen.

Jeg vil trekke frem enkelte uttalelser fra informantene som støtter opp om valg av kategori, og kommentere etter uttalelsen hvordan jeg forøvrig har forstått denne informanten.

En informant sier:

”- Nei, det... det går på det at jeg synes ikke at... at ansvaret er nok beskrevet. Jeg tror... jeg synes at hele ansvarsområdet er pulverisert.”

Informanten har hatt forståelsen av at ansvarsforholdet var annerledes før omorganiseringen enn nå. Flere av argumentene går på at det var et ansvarsforhold før omorganiseringen, men etter omorganiseringen har dette ansvarsforholdet blitt uklart.

En annen informant sier:

”, men jeg observerer jo at de ikke er helt enige i den organiseringen som ble.”

Informanten forteller om uklare ansvarsforhold før omorganiseringen og at disse ansvarsforholdene er blitt klarere etter omorganiseringen. Det kommer frem under intervjuet at det henger igjen en feil forståelse av situasjonen fra før omorganiseringen.

I samtale med en tredje informant kommer følgende frem i samtalen:

INTERVJUER:

”Går det klart fram hvordan du kan benytte støttefunksjonen i staben?

- Nei, det husker jeg ikke, hva som står på den, jeg nei. Men jeg har... hva som står akkurat på papiret. Men jeg får nå benytte det sånn som jeg vil ja, kan du si.”

Det kommer frem i intervjuet at informantens ansvarsforhold er kjent, men det er usikkerhet i hvordan staben skal benyttes. Informanten er kjent med at det før omorganiseringen var mer uklare forhold omkring ansvarsforhold, men føler at dette er bedret.

Siste informant uttaler følgende:

” jeg tror ikke linjene var så klare før i verden, skulle jeg til å si, sånn som de er nå. Men sånn som jeg hører, at det er det som har vært anken mot den nye organisasjonen, er at de har ikke... har ikke fagansvaret som de hadde tidligere. For eksempel, ingeniøren på vei han er ikke fagansvarlig for vei lenger. Og det har... som jeg har forstått, det som har vært ankepunktet, at det var de før. Og da var ansvaret greit.”

Informanten påpeker det som er problemet, at det var uklarheter før, men nå er det mer rettet opp i. Det informantene ikke er kjent med er at det har aldri vært noe fagansvar som har ligget til staben. Ansvaret har vært i driftslinjen, og i praksis så har enhetslederen gitt staben i oppgave å følge opp.

Manglende relevans

Manglende relevans i de oppgavene som utføres av staben er et problem som fremkommer indirekte i samtalene. Med begrepet manglende relevans mener jeg utførelse av jobber som er mer relevante for fagstillingen, ikke en fagforydypning. Det er blitt påpekt at ansvarsforhold er et problem og som følge av dette er det også fremkommet at manglende ansvar kan betraktes som en del av problemet. Slik jeg forstår ut fra intervjuene, så føler staben at de fungerer mer som sekretærer for driften og at de vil heller ha en funksjon som er mer relevant i forhold til ingeniørutdanningen de fleste har.

Hos en informant fremkommer følgende uttalelse:

” - Ja... jeg følte det. Fordi at det som vi... som vi... i hvert fall vi som er på Rådhuset ønsket, det var jo den rendyrkede biten at vi hadde avdelingsingeniører som hadde... i hvert fall hadde det økonomiske ansvaret. Og kanskje til dels personalansvaret for avdelingen også. Og at vi da hadde... at vi i stedet for fagledere i systemet nedover hadde formann.”

Dette sitatet i seg selv sier ingenting om den faglige relevansen i forhold til de oppgaver som blir tildelt. Det informantene påpeker er en mulighet for å kunne få bedre styring med en avdeling. Årsaken til at informantene ønsker styring er sannsynligvis for å kunne kontrollere den faglige relevansen i det arbeidet som utføres. Samme informant sier et annet sted i intervjuet følgende:

”- Nei, jeg... for min del så... jeg føler jo det at det er jo hvis du har behov for noe hjelp... hvis du holder på med noe som du trenger... har behov for hjelp fra andre faggrupper, at du... det er da du snakker om støtte. Men det er jo enkelte som ser på det at du har en stab som kan hjelpe deg, så er det å overlate alt ansvar og arbeid til dem. Så...”

Med dette siste sitat henviser da informanten til at det er lett å legge ikke faglige arbeidsoppgaver over på stabsfunksjonen.

Siden jeg arbeider i den organisasjonen som jeg har intervjuet, så har jeg samtaler med samtlige intervjuobjekter i den vanlige arbeidsdagen også. Ut fra disse mer uformelle samtale, så fremkommer det uttalelser som jeg baserer denne oppgaven på. Jeg velger da å berike det kvalitative forskningsintervjuet med disse opplysninger, (Kvale & Brinkmann, 2010).

I forhold til ovennevnte informant opplyser en annen informant følgende:

” - Ja, delvis, da. Men det er jo ikke så veldig populært, da. Jeg er jo uenig med ingeniørene, jeg da, akkurat når det gjelder det der. For jeg mener, de må jo utnytte den ressursen de er, skulle jeg til å si. Vi kan ikke [balle på oss] og si at vi skal ha det sånn «jeg skal være på Vann» og «jeg skal være på Avløp» og... så... for det har jo sluttet ingeniører på grunn av at det ikke ble sånn også.”

Det informanten sikter til er to ingeniører som har sluttet fordi de ville ha en faglig spissing. Etter omorganiseringen ble disse to ingeniørene så uenige i ledelsens syn på at staben skal kunne fungere på flere områder, så de sluttet. De som sluttet følte at stillingens relevans i forhold til hva de ønsket å jobbe med var redusert.

En tredje informant kommer med følgende uttalelse som også er gjengitt i forhold til forrige kapittel som var ansvarsforhold:

INTERVJUER:

”Går det klart fram hvordan du kan benytte støttefunksjonen i staben?

- Nei, det husker jeg ikke, hva som står på den, jeg nei. Men jeg har... hva som står akkurat på papiret. Men jeg får nå benytte det sånn som jeg vil ja, kan du si”

Ut fra de uformelle samtale som nevnt ovenfor kommer det frem at staben blir tilført arbeidsoppgaver som for dem føles lite relevante i forhold til den jobb de selv mener de er ansatt for å gjøre.

Synergi

Ledelsen har signalisert at synergi er en av målsettingene for sammenslåingen. Ikke uventet var dette da også en unison tilbakemelding fra informantene, at synergi var hovedsakelig et positivt resultat av sammenslåingen. Responsen fra informantene var som følger:

Informant 1:

INTERVJUER:

”Bringer oss jo egentlig litt inn på neste emne her, som er målsettingen for organisasjonsendringen: Vet du hva som er målet for... eller var målet for organisasjonsendringen?”

- Ja, det var jo litt av det som jeg sier, da. At vi skulle være en mer sammen... at det skulle være et mer overordnet [grep] som vi kunne ta sånn at vi klarte å fange opp alle fagfelt under... ja, både prosjekt og...”

INTERVJUER:

”Synergi, for å bruke et fint ord?”

- Ja... ja.”

Informant 2:

INTERVJUER:

”... litt inn på neste emne, som er målsetting for organisasjonsendringen. Altså, du snakket litt om selve endringen... vet du hva som er eller var målet for å endre organisasjonen? Hvorfor... hvorfor valgte man en organisasjonsendring, målet for det?”

- Målet var jo for at det skulle bli en hel organisasjon, og at det kunne... at det skulle være en, kan du si, en felles... felles... organisasjonen var felles, da, sånn at det skulle brukes ressurser innad i den organisasjonen uten at man måtte gå utenom og... ja, og ta litt erfaring og... og sånt fra andre.”

Informant 3:

INTERVJUER:

”Hvilke fordeler eller ulemper ser du mellom dagens organisasjon og tidligere organisasjon?”

- Nei, jeg ser ikke noen... fordelene er jo at en kan dele på kompetansen da, kan du si. Er det. Og... ja, jeg vil nå ikke si det er så mye ulemper for oss. Det... det er jo sånn at vi stiller opp når de har behov for det. [Resten av uttalelsen er fjernet for å bevare anonymiteten].”

Informant 4:

INTERVJUER:

”Men hvilke fordeler ser du med organisasjonsendringen?”

- Denne? Nei, jeg synes jo det... vi har jo... vi har jo fått hentet ut litt i forhold på... ja, driftssiden. At vi ikke sitter og jobber med de samme tingene på Eiendom og Kommunalteknikk, som de gjorde da. Vi har jo fått littegrann synergi... synergi på... ja, å drive... tidligere så satt jo [navn] og hentet inn brøyteanbud på gårdsplass, skoleplasser, barnehager, og så satt Kommunalteknikk og hentet inn brøytingen på veien som gikk inn til skoleplassen, skulle jeg til å si. Der har vi jo fått kjørt sammen, og så at dette har havnet på... på én og samme mann, da. Og det er det samme med grøntarealene. Plener og sånt. Det går jo på... går jo på én mann i organisasjonen nå, i stedet for at vi satt på hver vår tue og hentet inn mindre anbud på det, da. Og samtidig også så synes jeg jo det har blitt mer fleksibelt med... med oppgavefordeling på... på staben når den ble opprettet....”

Refleksjon/observasjon

Resultatene og mitt inntrykk av informantene viser at organisasjonsendringen har blitt godt mottatt av de fleste. Det er en mindre gruppe som prøver å motvirke endringen hovedsakelig fordi de er blitt fratatt en delegert oppgave og et antatt ansvar som de hadde før endringen. De problemene avdelingen har observert etter endringen skyldes i hovedsak den mindre gruppen som befinner seg i staben, og det vil da være naturlig å fokusere på denne gruppen og hva som kan gjøres for å bedre situasjonen.

Ut fra observasjonene og de kategoriene jeg har funnet mener jeg at bruk av kompetanse er teorien bak de problemene avdelingen opplever.

5.0 Drøfting

Innledning

I dette kapittelet ønsker jeg å drøfte resultatene fra dataanalysen opp mot den teorien som er blitt presentert tidligere. Jeg vil legge til egne refleksjoner omkring de emner som diskuteres opp mot analysen og teorien. Alle intervjuene er blitt transkribert, dette har vært en lang prosess og det er viktig å bemerke at man i en transkribering mister en del av det kvalitative intervjuet i form av språkleie, tenkepauser, gester og fakter under intervjuet, og lignende. Her vil da forskeren komme inn med sine vurderinger av selve intervjuet og dermed kan en setning fra transkriberingen som virker ubetydelig faktisk ha en vesentlig betydning for forståelsen av hva det er informanten ønsker å si. Et annet moment er at siden jeg kjenner informantene, så forstår jeg hva de mener uten at de nødvendigvis behøver å si det. For eksempel sier en informant følgende: «Nei, det går vel litt på personer, tror jeg. Men jeg vet ikke hvor mye jeg skal si om det.». Da vet jeg hvem denne informanten sikter til.

Informasjon om omorganiseringen

I denne fasen har medarbeiderne blitt trukket inn. Problemstillingen og målet er satt, og medarbeiderne trekkes inn for å finne løsningen. Personer og grupper blir tildelt ansvar for gjennomføringen. En slik oppdeling fører til at det er lettere for individene å se sitt bidrag i prosessen. Motivasjonsfaktoren (Kaufmann & Kaufmann, 2010) er at man er med og beslutter sin arbeidsfunksjon. ”En vet best hvor skoen trykker, som har den på”. Allikevel blir man i en slik demokratisk prosess vitne til at andre har meninger som ikke er forenelige med ens egne meninger. Prosessen består av sosiale grupper. Driftsavdelingene er store sosiale grupper. Tryggheten ved nåværende organisering er sterk. I prosessen så man at driftsavdelingene ønsket i stor grad nåværende situasjon. Jeg snakket med driftslederen, og han sa at sånn må det bli. Driftsavdelingene utgjør i personer en ganske stor del av seksjonen, og kan således sies å ha makta. Når et par personer som er i eksisterende stabsfunksjon i kommunalteknikk ønsker å bryte ut, så blir det tøft. For seksjonslederen blir oppgaven vanskelig. Å bryte ut av normene vil kunne skape en konflikt, og det er ikke ønskelig. Etter at alle har fått mulighet for å uttale seg, ender det med at eiendomsseksjonen blir plassert som en ekstra gren på kommunalteknikk, og at funksjonærene plasseres i stab. Dette løser riktignok problemet. Man får synergieffekter og en organisasjon som har vist seg å være velfungerende.

Som nevnt tidligere ser man at den nye organisasjonen avlaster seksjonslederens oppgaver. Dette er nok noe seksjonslederen bevisst har trukket inn i prosessen og stilt som krav overfor driftslederne. På denne måten kan seksjonslederen opprettholde kontrollen over en større avdeling uten å måtte øke sin arbeidsmengde. Samtidig bidrar dette til å frigjøre driftslederne i en viss grad ved at de får større kontroll over sin egen organisasjon. Samtlige informanter sier at de har følt at de har blitt godt involvert i organisasjonsendingsprosessen. Informasjonen var god og medvirkningen var god.

Dette stemmer godt overens med tidligere presentert teori. von Platen (2006) bemerker at ” Som regel har ikke ledelsen svar på de praktiske spørsmålene når de begynner å informere om en endring, det er noe som kommer senere”. Det man ser i denne organisasjonsendringen er at ledelsen følger opp disse problemene med flere møter der de involverer representanter for de forskjellige arbeidsgruppene. von Platen fokuserer på viktigheten av å involvere mellomlederen og skriver også ” Dette vil sette de i stand til å forklare endringene slik at den enkelte ansatte har en forutsetning for å forstå det. De vil også kunne bli mer oppmerksomme på hva medarbeidere egentlig gir uttrykk for når de er skeptiske eller kritiske til omstillingen.” Innen denne endringen har mellomledere blitt involvert, det er gått flere runder på å kartlegge eventuelle problemstillinger og det er stort sett fattet vedtak i tråd med de ønsker og behov som er kommet. Med begrepet ”stort sett” menes det at man kan ikke tilfredsstillе alle, man søker å finne den mest optimale løsningen. Man kan også se mot de teoretiske punkter som Jacobsen og Thorsvik, (2008) beskriver om motstand mot endring. De forholdene man da berører er ”frykt for det ukjente”. I enhver endring går man fra en trygg tilstand til en mindre trygg tilstand. Siden denne endringen har vært relativt liten, så har det vært relativt lett å nøytralisere denne problemstillingen siden de fleste ansatte ikke blir berørt i forhold om de for eksempel beholder jobben sin. En annen problemstilling man ser og som berører flere kategorier dog innenfor en mindre gruppe er ”brudd på en psykologisk kontrakt”. Som beskrevet flere steder ser man at en mindre gruppe innen staben føler at deres hverdag endres ved organisasjonsendringen. De har hatt en uskreven avtale med ledelsen om hvordan de skal fungere, og dette blir nå endret. De berørte yter da motstand mot endringen. ”Tap av identitet” og ”makthforhold endres” er forhold som påvirker endringen for den mindre gruppen innenfor staben. For to av avdelingene vil det bli tilført to nye ledere. Det virker ikke som dette har skapt noen intern konflikt i organisasjonen.

Mistrivsel

Flere av informantene uttrykker at det er misnøye i organisasjonen. Årsaken til denne misnøyen finner man både direkte og indirekte ut fra transkripsjonene. Det er spesielt manglende faglig spesialisering som trekker frem mistrivsel.

Ledelsen har besluttet at ved omorganiseringen skal personer som er i stab være en fleksibel arbeidskraft som skal kunne settes inn og benyttes der det er behov i organisasjonen. Ledelsen ser dette som en gunstig måte å få maksimalt ut av arbeidskraften ved avdelingen. På denne måten vil enhver kunne støtte opp om andres arbeid i tilfeller hvor det er mindre å gjøre innenfor ett eller flere fagfelt. Ledelsen har fokus på at alle skal ha sine fagfelt der de er «spesialister» men at de må kunne bidra innenfor andre områder ved behov. Ledelsen har valgt at ingen som jobber i stab skal ha stillingsinstruksjoner fordi de skal være fleksible.

Som nevnt under dataanalysen så er det 2 personer som klart har uttrykt at de har sluttet fordi de ikke er fornøyd med de arbeidsoppgaver de er blitt tilført. En av personene sa at «jeg er her for å jobbe med mitt fagfelt, og jeg er ikke interessert i å bistå andre». Det er også kommet frem fra andre i organisasjonen at de ønsker å jobbe mer konsentrert med sitt fagfelt.

Denne problemstillingen med mistrivsel på grunn av faglig manglende arbeidsoppgaver finner man flere steder i teorien. Innen organisasjonsteorien omkring begrepet motstand mot endring beskriver Jacobsen og Thorsvik, (2008) ”brudd på en psykologisk kontrakt” og ”maktforhold endres”. Den berørte gruppen føler at de har hatt et delegert maktforhold fra ledelsen som de nå mister. Den delegerte makten kan sies å være på avdelingsleder nivå. Det vil si at avdelingsingeniøren fungerte ved delegering fra enhetslederen som en avdelingsingeniør. Det å blir fratatt denne funksjonen alene vil skape mistrivsel, i tillegg er det flere elementer som kommer inn i bildet. Det er stor usikkerhet omkring hva som ligger i begrepet å være fleksibel. Man ser i dag at ansatte i staben arbeider hovedsakelig innen sine fagfelt, men at de får tildelt mindre oppgaver som går innenfor andre fagfelt. Enkelte av de ansatte mener dette er et brudd på ansettelseskontrakt og en psykologisk kontrakt, dvs praksis. På bakgrunn av dette vil det være en stor fordel å komme til enighet med arbeidstakerne og få utformet en stillingsinstruks. Ingeniøren føler at stillingen er endret fra å være leder av avdelingen til å bli sekretær for avdelingslederen.

Ønsket om å jobbe faglig relatert finner man også innenfor indre motivasjon der man snakker om at motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet, (Kaufmann. & Kaufmann, 2009). Indre motivasjon deles inn i to grupper, kompetanseopplevelse og selvbestemmelse.

Hovedårsaken i dette tilfellet ligger innenfor kompetanseopplevelse. Ingeniørene har en indre motivasjon om å utvikle og bruke sin kompetanse og ønsker derfor å være faglige ledere for avdelingene. Man ser at etter organisasjonsendringen så kommer begrepet selvbestemmelse inn. Ingeniøren er nå en tjenestefunksjon til avdelingen og har dermed mistet en del av sin selvbestemmelse. Organisasjonsendringen føles som en degradering. Jobbkarakteristika er en annen motivasjonsfaktor man kan relatere mistrivsel til. Thorsrud, Sørensen, og Gustavsen, (1974) beskriver 6 punkter som danner et grunnleggende behov for innholdet i jobben. Disse 6 punktene finnes fremdeles etter omorganiseringen, men de er nok i ingeniørens øyne blitt betraktelig redusert. Hva som ligger i begrepet faglig arbeid og i hvilket omfang dette skal forstås kommer ikke klart frem av intervjuene og vil variere fra person til person. Noen vil sette pris på en jobb der de kan jobbe faglig med sitt, men allikevel ha en viss variasjon i arbeidet. Motivasjonsfaktoren for de ansatte vil selvsagt variere.

Det er ingenting i veien for at ledelsen kan og bør ha en mulighet for å benytte staben som en fleksibel organisasjon. Man ser at markedet for denne arbeidsgruppen, ingeniører, er godt og ved å endre arbeidsoppgavene slik at det skaper mistrivsel, så er det en fare for at det slutter personer. Underveis i skrivingen av denne oppgaven, har nok en ingeniør i staben valgt å si opp stillingen på grunn av de forhold som beskrives. Kommunen vil sannsynligvis være tjent med å inngå en dypere dialog med de ansatte for å sette opp en omforent stillingsinstruks som kan virke motiverende på de ansatte samt tilfredsstille ledelsens behov.

Ansvarsforhold

Ledelsen besluttet ved omorganiseringen at dette skulle etableres en organisasjon med fire driftsledere som er fagansvarlig for avdelingene, samt en stabsleder med fagansvar for staben. Før omorganiseringen var det en fagleder for byggavdelingen som var organisert under eiendom og formenn for vann, avløp og vei som var organisert under kommunalteknikk. Leder for brann var brannmester. Det var ingen leder for staben før. Så i praksis ble det endret ansvarsforhold for vann og avløp samt vei og stab. Vann og avløp ble slått sammen til en avdeling og formannen ble avdelingsleder/fagleder. Samme for vei, der ble også formann avdelingsleder/fagleder. For stab ble det valgt ut en stabsleder blant de som er i staben.

Noen av informantene påpeker at det er blitt uklare ansvarsforhold i organisasjonen uten at de helt klarer å peke på årsaken. Andre igjen peker på at ansvarsforholdet er ganske klart.

Hvorfor er det så store forskjeller i oppfattelsen?

Før omorganiseringen var det enhetslederen som hadde ansvaret for avdelingene. I praksis fungerte det på den måten at de respektive ingeniørene i stab ble delegert en del faglig oppfølgingen og økonomioppfølgingen for avdelingen. Formannen var ansvarlig for drift og personell på avdelingen. Ingeniøren var dermed ikke fagansvarlig, men utførte jobben for enhetslederen. Det etablerte seg da en kultur innenfor kommunalteknikk at det var ingeniøren som styrte avdelingene. Det virker som dette er en oppfatning i staben, drift sitter med erfaringen at stab var mer som en støtte funksjon. Etter omorganiseringen er disse ingeniørene «fratatt» fagansvaret for avdelingene og det er ansatt nye fagansvarlige som har fått egen stillingsinstruks som beskriver ansvaret. For ingeniørene så er det ikke utarbeidet noen stillingsinstrukser.

I forhold til teorien berører man nå flere emner.

Statusbehov i Maslows (1954) behovshierarki blir berørt. Dette er et forholdsvis ømtåelig begrep da mange ikke vil innrømme at de føler at de mister status. Verdighet er en av de største verdiene et menneske har. I praksis forekommer det ikke noen statusdegradering da de i utgangspunktet ikke har hatt denne statusen. Staben har på oppdrag for enhetslederen utført en jobb, og det har dannet seg en kultur innen bedriften at det er ingeniøren som har dette ansvaret. En endring av organisasjonskulturen som omtalt under teori kapittelet har vist seg å være vanskelig. Formennene har fått opprykk og for ingeniørene føles det som de har blitt degradert. I realiteten er ingeniørene blitt fratatt driftsoppfølgingsansvaret og det er tenkt at den frigjorte kapasiteten kan benyttes til annen bistand som nevnt under forrige emne. Det er forståelig at ingeniørene har en motstand mot denne endringen som beskrevet i foregående kapittel om mistriivsel, det vil si at de føler at de går inn i det ukjente, at det er et brudd på en psykologisk kontrakt, tap av identitet og endring av maktforhold, (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Det viktigste teoretiske emnet man berører her er organisasjonskulturen, Edgar Schein (1985). Det har etablert seg en kultur der ingeniørene har fungert som avdelingsledere. Denne kulturen er det dog bare ingeniørene som har problemer med å endre. For driftsavdelingen som nå er blitt tilført mer ansvar og muligheter i form av en formell fagleder, så ønsker de å bryte denne kulturen. Schein trekker frem 4 sentrale poeng innenfor organisasjonskultur. Det er det tredje som gjør seg gjeldende i dette tilfellet, "kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig". Kulturen har vært knyttet til en gruppe bestående av drift og ingeniører, og har fungert greit i så måte. Drift har hatt forståelse for at enhetslederen ikke klarer følge

opp godt nok og har akseptert at ingeniørene følger opp på dennes vegne. Ved en organisasjonsendring vil ikke dette medføre at driftsavdelingen ser det naturlig at ingeniørene fortsetter dette arbeidet, derfor synes drift at det er uproblematisk å bryte kulturen. Endringen tilrettelegges på en slik måte at det gir driftsavdelingen større makt og selvbestemmelse samtidig som de også får ”råderett” over ingeniøren. For ingeniøren sin del så vil en bryting av kulturen føre til en endring av maktforhold som de ikke ønsker samtidig som de blir fratatt et ansvar og tildelt en ”sekretær” funksjon slik de selv beskriver det. Det må også tillegges at ved mange andre kommuner, så er det ingeniøren som er avdelingsleder, slik at for ingeniøren strekker kulturen seg gjerne over kommunegrensene. I forhold til teoridelen omkring likeverd, (Kaufmann. & Kaufmann, 2009), så skrev man ”det er ofte slik at mennesker med høy lønn og høy kompetanse har en bredere informasjon om sitt stillingsmarked, og sannsynligvis et bredere nedslagsfelt, slik at de velger referanseobjekter utenfor egen organisasjon”. For ingeniøren vil det derfor være naturlig å se over til andre kommuner og derfor vil en endring av kulturen for dem være enda vanskeligere. Man går ut over en gruppes yrkesstolthet og det kan skape uenighet i en organisasjon. Organisasjonens oppbygning er ganske grei, problematikken ligger i hvordan ingeniørene som jobber oppå mot driftsavdelingene er blitt og føler seg behandlet. Når samtidig kommuner med den kultur ingeniøren ønsker, sliter med å skaffe kompetent personell, så fører dette til en fare for kompetanseflukt fra organisasjonen.

Manglende relevans

Ledelsen har omorganisert slik at det arbeidet enhetslederen hadde før og delegerte til ingeniørene, nå skal utføres av faglederne. Det er utarbeidet stillingsinstruks for faglederne, men ikke for ingeniørene. Det har tidligere heller ikke vært laget stillingsinstruks for ingeniørene. I dag delegerer noen av faglederne mye av det samme arbeidet til ingeniørene, som enhetslederen tidligere delegerte til ingeniørene. I praksis utfører ingeniørene mye av det samme arbeidet som tidligere med unntak av styringen av avdelingen. Denne problemstillingen kan sees på to måter. Har ledelsen gjort dette grepet for å avlaste ingeniøren, eller har ledelsen gjort dette for å skape en mer driftsorientert organisasjon? Svaret er det siste. Ledelsen har fortalt at de er interessert i en driftsorientert organisasjon. Det virker ikke som ingeniørene har blitt avlastet for å utføre mer ingeniøroppgaver, men heller for å støtte fagavdelingene i administrasjonsmessige og driftsrelaterte oppgaver. Det må nevnes at det er flere ingeniøroppgaver som kunne vært løst internt som blir satt ut til eksterne rådgivere for utførelse.

Informantene er uenig i hva som er relevant arbeid for en ingeniør. Ingeniørene ønsker å ha ansvaret for avdelingen ved at de har personellansvar, økonomiansvar, fagansvar og driftsansvar med de jobbforpliktelsene det medfører. Dette samsvarer godt med de jobbkarakteristika som Thorsrud, Sørensen og Gustavsen, (1974) beskriver. I tillegg beskriver ingeniørene at dersom de ikke skal ha ansvar for avdelinger, så vil de heller jobbe mer med ingeniørrelaterte saker, og ikke merkantile oppgaver som de da mener skal tilligge fagavdelingene. For å si dette på en litt annen måte, ingeniøren kan godt jobbe med merkantile oppgaver, men da vil de også ha makta. Hvis ikke vil de jobbe med spesialoppgaver tilpasset deres utdanningsbakgrunn. Faglederne ønsker å ha ansvaret for avdelingen selv, men å benytte ingeniørene til det merkantile arbeidet. Faglederne er individer med fagbrev og lang fartstid innenfor faget og er faglig dyktige innenfor drift av kommunens tekniske systemer. Det merkantile arbeidet som ingeniørene blir satt til er økonomioppfølging og rapportering, saksarbeider og gjennomføre større vedlikeholdsoppgaver og utbygginger. Det ingeniøren ønsker i tillegg er å ha styringen av avdelingen. Det vil si at de ønsker å være leddet mellom enhetslederen og formannen, en avdelingsleder. Et interessant spørsmål er hva arbeidsavtalen til ingeniørene sier. Den viser at de har hatt et arbeidsomfang som er større enn det arbeidsavtalen tilsier.

I forhold til teorien så er det to forhold her. Det ene er maktbegrepet. Innen organisasjonsendringsprosessen, Jacobsen og Thorsvik, (2008), har vi begrepet motstand mot endring. Ett av områdene som ble omtalt under teoridelen var maktforhold endres. I dette tilfellet har ingeniørene hatt en delegert makt fra enhetslederen som nå er blitt plassert på faglederen. Ingen av partene ønsker å gi fra seg denne makta. En annen del er motivasjonsfaktoren. Man ser at problemstillingen dukker opp innen statusbehovet til Maslow (1954). I forhold til Maslow tenkes det mer på hierarkisk status fremfor arbeidsutførelse. Tradisjonelt sett skal utdanning og kompetanse lønne seg, og for ingeniøren føles det uvanlig å skulle bli ledet av en person med mindre administrativ kompetanse og teknisk kompetanse, kort sagt mener ingeniøren å kunne gjøre det faglederen kan, men ikke andre veien. Faglederne er til dels enig i dette, men aksepterer ikke tankemåten. Problematikken dukker opp innenfor indre motivasjon der motivasjonen ligger i utførelsen av arbeidet, tilsvarende de kommentarer som ble nevnt under kapittelet om misnøye. Innenfor likeverdsteorien vil ingeniøren vil betrakte seg som mer verdt enn fagarbeideren. Dette i all hovedsak fordi ingeniøren vil sammenligne seg med andre kommuner og se hvilken posisjon man har der. Som tidligere nevnt er det gjerne at større kommuner har ingeniører som avdelingsledere, noe

som da tilsier at en ingeniør bør være mer egnet til å lede en avdeling fremfor en faglært. Dette med hvem som er best egnet til å lede er en annen diskusjonssak som jeg ikke vil gå inn på her, det jeg ønsker å vise er hvilken praksis som finnes og hva ingeniørene sammenligner seg med. Jobbkarakteristika modellen beskriver motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Som motivasjonsfaktor betrakter man gjerne indre faktorer som selve arbeidet, ansvar, personlig vekst og lignende. Som hygienefaktorer som gjerne er ytre påvirkning vil i dette tilfellet være ledelsesfaktoren. I forhold til andre kommuner ser man varierende bruk av ressursene. I små kommuner er det gjerne fagpersonell som leder avdelinger som oftest på grunn av mangel på ingeniørkompetanse. Når man kommer opp i større kommuner ser man gjerne at det er ingeniører som sitter som leder for fagavdelingen og har driftsledere under seg. Omtalte kommune er en mellomstor kommune.

Jan Spurkeland (2006) skriver i boken "Relasjonskompetanse", følgende om utvikling: "Lederjobben handler for en stor del om å utvikle kompetanse og dyktiggjøre medarbeidere. De som forsømmer denne delen av ledelse, vil miste respekt og viktig kontakt med sine medarbeidere. Unge mennesker har ikke tålmodighet og vilje til å jobbe under forhold som ikke gir utvikling. Uten læring, ingen fremtid i organisasjonen." Det Spurkeland fremhever er behovet for å motivere de ansatte med å skape en arena for utvikling og at dette er en oppgave som tilligger den nærmeste leder. Manglende relevans i arbeidet er en følge av manglende utvikling. I kommunen er kompetansekartlegging en del av medarbeidersamtalene, det er viktig å være klar over at det hjelper lite med kompetanseheving dersom den ikke benyttes. Ingeniørene i staben føler de besitter en kompetanse som ikke blir utnyttet på grunn av enhetens oppbygning og de oppgaver som tildeles. Individets vekst er dets indre eiendom og har mye å si for trivsel og velvære i et arbeidsforhold.

Synergi

Ett av hovedfokusene til ledelsen ved omorganiseringen var synergi effekter. Av informantene blir dette sett på som enten en tiltenkt effekt, eller en unnskyldning for omorganisering. Sannheten ligger nok som oftest ett sted i mellom. Ledelsen har tidligere hatt ønske om å slå sammen disse to avdelingene og en av grunnene var for å kunne utnytte synergier. Når muligheten for sammenslåing kom opp i forbindelse med manglende leder for eiendomsavdelingen, så ble synergi fremmet som ett av virkemidlene for å akseptere en sammenslåing av avdelingene. Synergi er nok reelt sett en av årsakene til at ledelsen valgte å omorganisere. Informantene er alle godt kjent med at ett av hovedmålene for omorganiseringen var å trekke synergieffekter fra de to avdelingene. Det informantene synes

å ha litt vansker med er to ting, det ene er hvilke synergieffekter man har fått og det andre er om det var behov for en sammenslåing for å oppnå disse synergieffektene.

Den synergieffekten som informantene opplyser om at de er kjent med er brøyting og vedlikehold av arealer rundt bygg. Denne delen var før hos eiendomsseksjonen og er nå blitt flyttet over til veiavdelingen i tidligere kommunalteknikk. Informantene er kjent med at synergi er en av effektene som ønskes å oppnå, men har problemer med å trekke frem flere synlige effekter. Ledelsen sier at det er tatt i bruk flere synergier, det kan nevnes at avdelingene har tatt i bruk driftsplaner, noe som før var hos vann og avløp. Personell i staben fra tidligere kommunalteknikk har jobbet sammen med personell fra tidligere eiendom i ett tilfelle. Noen personer i staben har fått tilført arbeid som de utfører både for tidligere kommunalteknikk og tidligere eiendom. En renholder som tidligere har tilhørt vei er overført til renholdsavdelingen. Veiavdelingen er blitt tilført en 50% stilling for å forvalte de oppgavene som er blitt tilført fra tidligere eiendom. Det sies fra ledelsen sin side at de ser synergier på kultur. Hva dette innebærer og hvordan dette har skjedd har jeg ikke fått noen tilbakemeldinger på ifra informantene. Det var som nevnt i innledningen nedsatt en arbeidsgruppe for å se på fysisk samlokalisering. Dette har ikke skjedd. I stor grad er organisasjonens ansatte plassert der de var før omorganiseringen. Organisasjonen omtales både internt i enheten og internt i kommunen som kommunalteknikk og eiendom. Det er ingenting som tilsier at det er blitt noen felles eller annen kultur innenfor den nye organisasjonen.

Det neste spørsmålet er da om det er nødvendig med en sammenslåing for å oppnå disse synergieffektene. Det ligger en forståelse i ledelsen sin syn at synergi er å virke sammen og utnytte hverandre til felles fordel. Denne enkle setningen gir en for dårlig definisjon på synergi. Synergi blir i større grad relatert til økonomi og det meste naturlige er da å finne en økonomisk definisjon på synergi. I følge de Wit og Meyer, (2010) omtaler de at synergi kan bare være økonomisk begrunnet dersom det fører til verdiskaping. Det vil si dersom to eller flere tiltak slås sammen, skal de gi større eller bedre resultater enn summen av tiltakene hver for seg.. Det første man da må vurdere er om det er reelle synergieffekter man har. Noen av effektene er synergier. For eksempel det å overføre renholder til renholdsavdelingen, det å ha felles brøyting av arealer, det å kunne utnytte ressurser på tvers av tidligere organisasjon. Dette kan gå under definisjonen av synergieffekter. Så er spørsmålet, gir dette noen mer effekt. For brøytingen sin del vil det sannsynligvis ikke gi en mer effekt, fordi de er blitt tilført ekstra ressurser for å håndtere dette. For renholderen som ble flyttet kan man si det gir en mer

effekt i forbindelse med at administreringen av denne ressursen blir enklere. Å utnytte ressurser på tvers av tidligere organisasjoner kan gi en mer effekt.

De synergieffekter man har fått som følge av sammenslåingen virker små, det er mer snakk om en fordeling av ressurser. Synergi virker ikke som en god grunn for en sammenslåing av de to avdelingene kommunalteknikk og eiendom. De effekter, besparelser, mereffekter man har oppnådd ved sammenslåingen, kunne sannsynligvis vært oppnådd uten en sammenslåing. Det tatt i betraktning, så har ikke organisasjonsendringen gjort at man har fått en dårligere organisasjon, tvert imot, det er gjort grep for å få organisasjonen mer ryddig.

Verifisering

Alle informantene jeg har intervjuet kjenner jeg og jeg kjenner til arbeidet deres og holdningene deres i stor grad.

I forhold til reliabiliteten i intervjuet har jeg bevisst stilt underspørsmål til spørsmålene i intervjuguiden som jeg vet vil kunne provosere frem enkelte svar som jeg kanskje ikke ville fått dersom jeg ikke hadde kjent til informantene i slik grad. Videre kan det argumenteres for at dette kan være en subjektiv vridning av intervjuet, der jeg som forsker på en måte leder informanten gjennom spørsmålstillingen. Selv vil jeg hevde at ved å kjenne informantene og kunne stille de riktige spørsmålene, så har jeg klart å få mer ut av intervjuet. Kvale og Brinkmann (2010) skriver om intervjuerens kvalifikasjoner at det er en fordel å kjenne til så mye som mulig omkring organisasjonen for å kunne stille de riktige spørsmålene.

I forhold til kommunikativ validering har jeg gjennom intervjusamtalene kunne stilt spørsmål omkring validiteten av et utsagn, eller be om en fordypning. Siden jeg har god kjennskap til organisasjonen, så finner jeg ikke store problemer med å vurdere om et utsagn kan være riktig eller ikke. Like fullt må man gå forsiktig frem med en slik valideringsmetode. Det kan være lett å sette informanten i en knipe der det vil fremkomme en usikkerhet om det man sier ved at intervjueren stiller kritiske spørsmål. En validering vil ikke si å oppnå forskerens synspunkt, men heller å fremme/klargjøre informantens synspunkt.

I forhold til pragmatisk validitet så er dette mye basert på hva informanten selv har erfart praktisk som følge av organisasjonsendringen. I liten grad har forskeren prøvd å validere dette annet enn å be om utdypinger/forklaringer på enkelte utsagn.

I forhold til generaliserbarhet ser jeg at informantene har egne syn som ikke de andre informantene deler med dem. Det er vanskelig å kunne generalisere mye av det som er kommet frem i intervjuene. Det er informantens syn på situasjonen, og strengt tatt, så er det hva jeg er interessert i. Ikke hva som er generelt. Jeg har derimot forsøkt å finne fellesnevner i de utsagnene som er kommet frem. Fellesnevnerne går mer på problematikk omkring en mindre gruppe, og kan således kalles en generalisering av en mindre gruppe.

Intervjuguiden

Underveis i intervjuene fant jeg ut at det var en del sammenfallende spørsmål i intervjuguiden som kunne vært unnlatt. Jeg burde sørget for at spørsmålene var utformet på en slik måte at de måler ulike sider ved dimensjonen og ikke samme side som det i enkelte tilfeller gjør i intervjuguiden. Da intervjuguiden ble satt opp var den basert på den kunnskap jeg hadde til spørsmålene. Jeg gikk gjennom intervjuguiden med min kontakt i organisasjonen og gjennomførte et pilotintervju med samme personen. Problemet som jeg da oppdaget underveis i intervjuet med informantene, er at min kontaktperson i organisasjonen hadde et mye større detalj grunnlag å uttale seg på enn det informantene hadde. Tross alt var kontaktpersonen den som hadde ledet organisasjonsendringen. Intervjuguiden ble for spisset opp mot svar og problemstillinger som informantene nødvendigvis ikke kjente til, men som gikk på detaljer som min kontaktperson oppfattet som viktig. Så det som for meg og min kontaktperson virket som samme spørsmål om to forskjellige saker, ble for informantene samme spørsmål om samme sak fordi de ikke kjente til organisasjonsprosessen i samme detalj.

Min erfaring fra dette er at det kan være fornuftig å ikke bruke kontaktpersonen i forbindelse med pilotintervju. Søk heller å bruke en med tilsvarende bakgrunn som informantene.

Oppsummering/teori

Jeg har underveis i drøfting kapittelet kommentert hver kategori innenfor Grounded theory som jeg har funnet etter samtaler med informantene. Disse kategoriene med unntak av synergi mener jeg fører frem til en teori om beskriver en fellesnevner for årsaksforholdet. Teorien er feil bruk av kompetanse. Det er en relativt liten gruppe denne teorien grunner i, og det kan selvsagt diskuteres hvor alvorlig denne problemstillingen er. Jeg vil ikke ta opp noen diskusjon eller vurdering på alvorlighetsgraden av denne situasjonen, jeg har fokusert på å

finne årsaksforhold og kommentert dem. Det er også viktig i denne situasjonen at selv om jeg forsøker å holde meg objektiv, så er jeg ansatt i organisasjonen, jeg kjenner problemstillingen, jeg er selv ingeniør men ikke del av gruppen som er omtalt. Nødvendigvis vil mine konklusjoner være farget av den jeg er.

Referanseliste

de Wit B. & Meyer R. (2010). *Strategy prosess, content, context an international perspective*. 4. utgave. Side 310. Cengage learning.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plemmer.

Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.

Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly journal of economics*, 115, 791-810.

Greenberg, I. (1990) Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of Organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, Vol 36, No 3, 386-400.

Hackman G. & Oldham G. R. (1980). *Work design*. Cambridge: Addison-Wesley.

Hertzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Husserl, E. (1900). *Logische Untersuchungen. Erste Teil: Prolegomena zur reinen Logik*. Den Haag: Nijhoff.

Husserl, E. (1954). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie*. Den Haag: Nijhoff.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kuvaas, B. (2005) *Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju. 2. Utgave*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasestudier. 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spurkeland, J. (2006). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strauss A. & Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Thorsrud, E., Sørensen, B. Å. & Gustavsen, B. (1974) *Socio-technical approach to industrial democracy in Norway*. Chicago: Rand McNally.
- von Platen, S. (2006) *Intern kommunikasjon og meningsdannelse ved strategisk organisasjonsforandring – en studie av Sveriges Televisjon*. Universitetsbiblioteket 2006.

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.2) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjektittel		
Tittel	Evaluering av organisasjonsendring i kommunen	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt	Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Eleanor	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Allgood	
Akademisk grad	Høyere grad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Førsteamanuensis	
Arbeidssted	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Adresse (arb.sted)	NTNU	
Postnr/sted (arb.sted)	7491 Trondheim	
Telefon/mobil (arb.sted)	73598275 / 97680302	
E-post	eleanor.allgood@svt.ntnu.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Knut	
Etternavn	Solberg	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Meieribakken 18	
Postnr/sted (privatadresse)	7083 Leinstrand	
Telefon/mobil	95270220 / 95270220	
E-post	knut.solberg@prosjektstyring.no	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Temaet for oppgaven er organisasjonsendringen fra eiendom og kommunalteknikk til tekniske tjenester. Jeg skal undersøke hvordan sammenslåingen av de to enhetene har påvirket arbeidsforholdene blant de ansatte. Jeg er interessert i å finne ut om hvordan de ansatte har oppfattet sammenslåingen og hvordan dette har påvirket arbeidssituasjonen.</p> <p>For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 4 personer som har vært ansatt ved enten eiendom eller kommunalteknikk, og som nå er ansatt ved tekniske tjenester. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan arbeidssituasjonen har vært før og etter sammenslåingen. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time.</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.</p> <p>Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		

Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> ● Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		
Utvalget	4 personer fra Tekniske tjenester som velges ut av undertegnede.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Undertegnede vurderer hvilke 4 som skal intervjues basert på følgende kriterier: 1. De har jobbet i organisasjonen før og etter sammenslåing. 2. Minst en skal være fra eiendom og minst en fra kommunalteknikk. 3. Minst en person fra stab og minst en person fra driftsledelse.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, GSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Undertegnede tar personlig kontakt ved bruk av et informasjonskjema.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	4	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ●	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om inklusjon i forskning av myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar	Det er utarbeidet eget skjema om de etiske forhold rundt intervjuet.	
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Intervju tas opp på bånd og transkriberes.	Spørreskjema, intervju-Åemaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NBI Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.

Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input checked="" type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er
Spesifiser hvilke	Navn og telefonnummer samles inn av undertegnede og benyttes kun av undertegnede. Ref etisk protokoll.	NBI Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?		Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input checked="" type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn	Får ikke sendt inn uten at jeg har satt kryss her. Utvalget informeres som jeg også har krysset av.	NBI Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg. Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer om krav til informasjon og gyldig samtykke, samt om forskning uten samtykke
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøgkelen og hvem har tilgang til den?		NBI Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.

Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil. Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Ingen spesiell beskyttelse. Data legges over på en minnebrikke som benyttes på en privat datamaskin hjemme hos undertegnede. Jeg vil benytte et avspillingsprogram på PC'en for å spille av opptaket samtidig som jeg skriver det ned i et tekstbehandlingsprogram.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Privat minnebrikke med passord som formateres etter at transkribering av intervjuene er ferdig.	NBI Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		

Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
Kommentar		Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?	Ledelsen i Tekniske tjenester har gitt sitt samtykke til gjennomføring av prosjektet i et eget godkjenningsdokument.	
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01/11/2011 Prosjektslutt:01/01/2012	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NBI Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Formatering av minnebrikke	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet. Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Arbeidsgiver betaler for studiet.	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	1	

Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene

Masteroppgave i relasjonsledelse

Jeg er masterstudent i organisasjon og ledelse ved Norges teknisk naturvitenskapelige universitet og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven innenfor relasjonsledelse. Temaet for oppgaven er organisasjonsendringen fra eiendom og kommunalteknikk til tekniske tjenester. Jeg skal undersøke hvordan sammenslåingen av de to enhetene har påvirket arbeidsforholdene blant de ansatte. Jeg er interessert i å finne ut om hvordan de ansatte har oppfattet sammenslåingen og hvordan dette har påvirket arbeidssituasjonen.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 4 personer som har vært ansatt ved enten eiendom eller kommunalteknikk, og som nå er ansatt ved tekniske tjenester.

Spørsmålene vil dreie seg om hvordan din arbeidssituasjon har vært før og etter sammenslåingen.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når lydopptakene er overført til tekst.

Jeg viser for øvrig til vedlagte etiske protokoll.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 95 270 220, eller sende en e-post til knut.solberg@orkdal.kommune.no.

Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Knut Solberg

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av organisasjonsendringen fra eiendom og kommunalteknikk til tekniske tjenester og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Etisk protokoll

Tematisering:

- Intervjuet er en del av masteroppgave for Knut Solberg. Masteroppgaven har basis i oppdragsgivers ønske om en vurdering av en organisasjonsendring. En fordelaktig konsekvens av oppgaven er at organisasjonen kan få et utviklingsgrunnlag.

Planlegging:

- Samtlige intervjuobjekter signerer på en samtykkeerklæring for gjennomføring av intervju.
- Tillatelse fra enhetsleder innhentes om å kunne benytte 4 personer for intervju.
- Oppgaveskriver velger ut de fire som skal intervjues. Ingen andre enn oppgaveskriver kjenner til identiteten til intervjuobjektene.
- Det innhentes tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste for å kunne foreta lydopptak og lagre disse på en minnebrikke som skal brukes opp mot oppgaveskriver sin PC. Lydopptakene vil bli transkribert så fort som mulig og deretter slettet.

Intervjusituasjonen:

- Navn og stilling på intervjuede vil kun være kjent hos oppgaveskriver og dennes veileder.
- Opplysninger som kommer frem i intervju anonymiseres.

Transkribering:

- Lydopptakene transkriberes på oppgaveskriver sin private PC.
- Transkriberingen vil kun være tilgjengelig for oppgaveskriver og dennes veileder.
- Transkriberingen vil ikke være vedlegg til oppgaven.
- Transkriberingen blir oversendt intervjuobjekt for kontroll før den tas i bruk i oppgaven.

Analysering:

- Intervjuene vil ikke analyseres så grundig at anonymiteten forringes.
- Ved eventuelle tolkingsspørsmål, vil oppgaveskriver henvende seg til intervjuobjekt for en uttalelse om tolking.

Verifisering:

- Under intervjuet kan det være behov for å stille spørsmål som kan forringe anonymiteten. Slike spørsmål vil bli stilt for å sikre at den kunnskap som rapporteres er så sikker og verifisert som mulig. Anonymiteten vil allikevel opprettholdes, med den eventuelle tilføyning at oppgaveskriver har verifisert innholdet.

Rapportering:

- Masteroppgaven legges opp så anonym som mulig.
- Siden det er en relativt liten organisasjon som evalueres, kan det ikke garanteres at anonymiteten bevares 100%

Godkjenning for gjennomføring av intervjuer blant ansatte ved Tekniske tjenester.

I forbindelse med Masteroppgave for Knut Solberg gir undertegnede samtykke og tillatelse til å innhente informasjon som følger:

- Det kan benyttes av arbeidstiden til 4 personer ved Tekniske tjenester for å gjennomføre intervju med eventuell oppfølging.
- Knut Solberg står fritt til å velge hvilke fire personer som skal intervjues, under forutsetning at disse gir sitt samtykke til å delta.
- Undertegnede godtar fullt og helt den etiske protokoll som foreligger og vil behandle den ferdige rapporten med den fulle og hele respekt i henhold til den etiske protokoll.

Hensikten med Masteroppgaven er å gjennomføre en evaluering av sammenslåingen av eiendom og kommunalteknikk til tekniske tjenester. Evalueringen gjennomføres ved intervju og en analyse av disse intervjuene.

Denne godkjenningen vil være et vedlegg til samtykkeerklæringen til intervjuobjektene.

Orkanger 04.10.11

Nils-Arne Sletvold
Enhetsleder
Tekniske tjenester

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervju masteroppgave i organisasjon og ledelse

Emne	Spørsmål
Tidligere erfaring med organisasjonsendring	Har du tidligere vært med på en organisasjonsendring? Kan du fortelle kort om hvordan det var?
Før organisasjonsendringen	Husker du hvordan organisasjonen var før endringen? Følte du det var et behov for en organisasjonsendring? Ville du endret tilbake til slik det var hvis du fikk muligheten? Hvilke fordeler/ulemper ser du mellom dagens organisasjon og tidligere organisasjon?
Målsettingen for organisasjonsendringen	Hva er målet? Hva er endret? Hvordan har du blitt informert om endringen?
Endringer	Hvordan har du vært med på prosessen før organisasjonsendringen? Kan du trekke frem noen av endringen du har observert? Hva er etter ditt syn den største endringen?
Håndtering av endringen	Hva har endringen betyd for ditt arbeid? Er det ting ved endringen som du føler burde vært videreført? Hvordan har din avdeling håndtert endringen?
Holdninger til endringen	Hvilke holdninger hadde du til organisasjonsendringen før den ble gjennomført? Hvilke holdninger har du til organisasjonsendringen etter at den er gjennomført?

	Har du registrert noen konflikter/uenigheter i forbindelse med omorganiseringen? (rollekonflikter, gruppekonflikter)
Forventninger til endringen	Har organisasjonsendringen svart til de forventningene du eventuelt hadde? Hvordan ser du for deg en videre utvikling av organisasjonen?

Vedlegg 4 Kvittring fra NSD



Eleanor Allgood
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
NTNU
7491 TRONDHEIM

Harald Hårfagre 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

Vår dato: 02.11.2011

Vår ref: 28351 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.10.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28351	<i>Evaluering av organisasjonsendring i kommunen</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens overste leder
Daglig ansvarlig	Eleanor Allgood
Student	Knut Solberg


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, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-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/forsk_stud/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://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.01.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Knut Solberg, Meieribakken 18, 7083 LEINSTRAND

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. kjyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 28351

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan sammenslåingen av to enheter har påvirket arbeidsforholdene blant de ansatte.

Utvalget består av 4 personer som har vært ansatt ved enten eiendom eller kommunalteknikk i en kommune, og som nå er ansatt ved tekniske tjenester, minst en fra stab og en fra driftsledelse.

Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende, forutsatt at det påføres navn og kontaktopplysninger til veileder, samt dato for prosjektslutt og anonymisering, 01.01.2012. Ombudet ber om at revidert informasjonsskriv sendes oss innen det opprettes kontakt med utvalget.

Datamaterialet innhentes gjennom personlig intervju.

Det innhentes direkte personidentifiserende opplysninger i form av navn og kontaktopplysninger. Videre innhentes opplysninger knyttet til den enkeltes tidligere erfaringer med organisasjonsendringer, forventninger til prosessen, målsettingen med organisasjonsendringen, hvordan endringen har påvirket arbeidsoppgavene etc. Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares separat, kun tilknyttet øvrige data via en koblingsnøkkel.

Datamaterialet anonymiseres innen prosjektslutt 01.01.2012, ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Lydopptak slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.