



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691, Masteroppgåve Organisasjon og leiing

Predefinert informasjon

Startdato:	27-05-2021 00:00	Termin:	2021 VÅR1
Sluttdato:	11-06-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2021 VÅR1		

Deltaker

Navn:	Marit Reppen
Kandidatnr.:	244
HVL-id:	010463@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	32511
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
uitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Einmannsgruppe
Gruppenummer: 6
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGÅVE

«Korleis omtalar leiarar sine erfaringar med vellukka omstillings/endringsprosessar, og kva for faktorar vektlegg dei som sentrale for resultatet».

«How do leaders describe their experiences with successful conversion / change processes, and what factors do they emphasize as central to the result».

Marit Reppen

MR691 organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap, institutt for samfunnsvitskap.

10. juni. 2021

Samandrag:

«Korleis omtalar leiarar sine erfaringar med vellukka omstillings/endringsprosessar, og kva for faktorar vektlegg dei som sentrale for resultatet».

Studien har hatt som føremål å sette søkelys på kva leiarar tenkjer, handlar samt reflekterer kring endring og endringsprosessar. Det har vore viktig å få dei til å fortelje breitt om kva tankar dei har om endring, og om kva erfaringar dei har gjort seg med slikt arbeid. Vidare kva faktorar som gjer at dei kan ta viktige grep i vegen mot ei vellukka endring.

Studien er i utgangspunktet tenkt å skulle gje eit bilete over det særleine for leiarar i offentleg sektor kring vellukka endring, og kva faktorar dei vektlegg.

For å få eit samanlikningsgrunnlag har eg også valt å intervju leiarar i privat sektor. I utvalet har eg informantar frå industri og tenesteytande verksemdar, samt menn og kvinner.

Det er nytta kvalitativ metode i form av semi-strukturelle intervju. Det er intervjuar 8 leiarar frå private og offentleg sektor. 4 menn og 4 kvinner.

Eit av hovudfunna i studien var kor sterkt leiarane vurderer verdien av ein god plan og klare mål. Eit anna viktig funn var involvering. Det er særleg viktig å nytta tid til å involvera og kommunisera til dei tilsette slik at dei tilsette forstår endringa, og kva dette vil bety for dei.

Vidare finn vi at tillitsvalte og verneombod, samt det leiarane kallar «positive tilsette» blir rekna som nøkkelpersonar i endringsarbeid.

Det er tydeleg i studien at planar for endringar blir innført som Top – Down endringar. Funna syner at på tross av ein klar plan om endring frå toppen av verksemda, nyttar leiarane ein human iverksetjing av omstilling/ending.

Summery:

«How do leaders describe their experiences with successful conversion / change processes, and what factors do they emphasize as central to the result».

The purpose of the study has been to focus on what leaders think, act and reflect on change and change processes. It is important to get them to talk widely about what thoughts they have about change, and about what experiences they have had with such work. Furthermore, what factors enable them to take important step on the way to a successful change.

The study is basically intended to provide a picture of what is s

pecial about leaders in the public sector about successful change, and what factors they emphasize.

In order to get a basis for comparison, I have also chosen to interview leaders in the private sector. In the selection I have informants from industry and service companies as well as men and women.

It is used qualitative method in the form of semi-structural interviews. 8 leaders from the private and public sector were interviewed. 4 men and 4 women.

One of the main findings of the study was how strongly the leaders assess the value of a good plan and clear goals. Another important finding was involvement. It is especially important to use time to involve and communicate to the employees, so that the employees understand the change, and what this will mean for them.

Furthermore, we find that shop stewards and safety representatives, as well as what the leaders call «positive employees» are counted as key people in change work.

It is clear in the study that plans for changes are introduced as Top- Down changes. The findings show that despite at clear plan for change from the top of the business, the leaders use a humane method of introduction.

Forord:

Denne masteroppgåva er avslutninga på 4 gode og lærerike år ved Høgskulen på Vestlandet.

Eg vil takke alle informantane som sa seg villige til å dele sine erfaringar og kunnskap om leiing. Eg har lært mykje av dykk!

Tusen takk til ein dyktig rettleiar som heile tida har kome med gode og konstruktive innspel, samt attendemeldingar.

Vidare vil eg sende ein takk til arbeidskollegar for oppmuntringar undervegs i oppgåva.

Og så til slutt, tusen takk til dotter Randi og sambuar Per, for gode drøftingar og språkvask undervegs i oppgåva.

Sogndal 10. juni 2021

Marit Reppen

Innholdsliste

1.0 Innleiing.....	1
1.1 Bakgrunn for val av tema.....	1
1.2 Min eigen bakgrunn.....	2
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Definisjonar.....	3
1.5 Avgrensingar.....	4
1.6 Vidare disposisjon for oppgåva.....	4
2.0 Litteratur og kunnskapsstatus på feltet.....	5
2.1 Tidlegare forskning og sentrale publikasjonar.....	5
2.1.1 Fortolkningsrammer.....	5
2.1.2 Gode endringsprosessar.....	6
2.2 Vellukka endringsprosessar.....	7
2.2.1 Omgivnader og legitimitet.....	8
2.2.2 Inkrementell endring.....	8
2.2.3 Radikal endring.....	8
2.2.4 Planlagt endring.....	8
2.3 Den som skal endre ein organisasjon må klare å skape eit opplevd behov for endring.....	9
2.3.1 Proaktive endring.....	9
2.3.2 Reaktiv endring.....	9
2.4 Den som skal leie ei endring må handtera motstanden som ofte oppstår mot endring.....	10
2.4.1 Motstand mot endring.....	10
2.5 Strategi for endring.....	11
2.5.1 Diktatoriske omforming.....	12
2.5.2 Karismatiske omforming.....	12
2.5.3 Tvungen utvikling.....	12
2.5.4 Deltakande utvikling.....	13
2.6 Garbage Can Model of Organizational Choice.....	13
2.7 Top - Down og Bottum - Up modellar.....	13
2.8 Organisasjonsoppskrifter.....	13
2.9 New public mangagement.....	14
2.10 Kjønn og leiing.....	14
2.11 Privat og offentleg sektor – industri og tenesteyting.....	15
2.11.1 Forskjell mellom industri (vareproduksjon) og tenesteyting.....	16
2.11.2 Forskjell mellom offentleg og privat sektor og leiing.....	16

3.0 Teoretiske perspektiv	18
3.1 Organisasjonsteori.....	18
3.2 Nærmare om Institusjonsteori.....	18
3.3 Translasjonsteori.....	21
3.3.1 Translasjonskompetanse.....	22
3.4 Relevans teoriane har for prosjektet.....	24
4.0 Metode	25
4.1 Forskningsdesign.....	25
4.2 Kvalitativ forskningsmetode.....	25
4.2.1 Komparativ studie.....	26
4.2.2 Hermeneutisk tilnærming.....	27
4.2.3 Abduktiv tilnærming.....	27
4.3 Forskningsintervju.....	28
4.4 Intervjuguide.....	29
4.4.1 Intervjuguide for mi masteroppgåva.....	29
4.4.2 Utval av informantar.....	30
4.4.3 Rekrutteringa av informantane.....	30
4.4.4 Gjennomføring av intervju.....	31
4.4.5 Transkribering.....	32
4.5 Empirien må være gyldig og relevant (validitet).....	33
4.6 Empirien må være nøyaktige og truverdige (reliabilitet).....	33
4.7 Etikk.....	34
4.8 Analyse.....	34
5.0 Presentasjon av funn.....	36
5.1 Presentasjon av informantane.....	36
5.2 Presentasjon av empiriske funn.....	36
5.3 Kva for «symbolske rammer» let seg identifisere i leiarar sin planlegging- og gjennomføring av omstilling?	36
5.3.1 Er det forskjell på måten leiarar frå offentleg og privat sektor tenkjer strategi?	36
5.3.2 Kor viktig er du som rollemodell?	38
5.4 Kva for faktorar vurderer leiarar i offentlege og privat sektor som sentrale for ei vellukka omstilling?	38
5.4.1 Kva plan og strategi nytta leiarar under endring/omorganisering?.....	38
5.4.2 Kven er nøkkelpersonar i endringsarbeid.....	40
5.4.3 Betyr tidsbruk noko under endring?	41
5.5 Kva er dei viktigaste faktorane for å få til vellukka endringar.....	41

5.6 Korleis vurderer leiarar «motstand mot forandringar»	42
5.6.1 Informantane vart spurt om kva dei tenkte og gjorde ved motstand mot endring og kva deler av prosessen som dei opplevde som vanskeleg.....	42
5.7 Kva forstår leiarar med omgrepet «vellukka omstilling»?	43
5.7.1 Eg har spurt informantane om kva dei definerer som ein vellukka endringsprosess.	43
5.8 Kva forskjellar finst mellom menn og kvinner når det gjelder leiarstil?	44
5.8.1 Kvinneleg og mannleg leiarstil.....	44
5.9 Oppsummering av funn.....	45
6.0 Drøfting.....	47
6.1 Kva for «symbolske rammer» let seg identifisere i leiarar sin planlegging og gjennomføring av omstilling?	47
6.1.1 Verdien av laget.....	47
6.1.2 Strategi og visjonar.....	48
6.1.3 Leiarar som rollemodell.....	49
6.2 Kva for faktorar vurderer leiarar i offentlege og privat sektor som sentrale for ei vellukka omstilling?	50
6.2.1 Plan for endring.....	50
6.2.2 Nøkkelpersonar og endringsagentar.....	51
6.2.3 Viktige faktorar i endringsarbeid.....	53
6.2.4 Endringskultur.....	55
6.3 Korleis vurderer leiarar «motstand mot forandringar»	58
6.3.1 Motstand mot endring.....	58
6.4 Kva forstår leiarar med omgrepet «vellukka omstilling»?	61
6.4.1 Kva er vellukka endring?.....	61
6.5 Kva forskjellar finst mellom menn og kvinner, og privat og offentleg sektor når det gjelder leiarstil?	63
6.5.1 Kvinneleg og mannleg leiar.....	63
6.5.2 Privat og offentleg sektor.....	66
7.0 Oppsummering og avslutning.....	68
8.0 Litteraturliste.....	73
9.0 Vedlegg.....	76

Tabelloversyn

Tabell 11.1 Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396).

	Revolusjon	Evolusjon
Basis på tvang og makt	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis på samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Tabell 1.1 Forskjeller mellom varer og tenesteproduksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.28).

	Vareproduksjon	Tenesteproduksjon
Produkt	Fysiske ting	Immaterielle godar
Konsum	Skjer uavhengig av produksjonen	Skjer samtidig med produksjonen
Relasjon mellom produsent og kunde	Avstand, upersonleg ikkje direkte kontakt	Nærheit, direkte og personleg kontakt
Viktigaste faktor i produksjon	Maskiner, kapitalintensiv	Menneske, arbeidskraftintensiv, kunnskap

Tabell 6.1 Egenskaper knyttet til de tre institusjonelle søylene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 215).

	Regulativ	Normativ	Kognitiv
Grunnlag for press	Loggivning	Verdier og forventninger	«Tatt for gitt» oppfatninger om Hva som bør gjøres
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Sosiale forpliktelse	Ønske om å etterligne
Grunnlag for legitimitet	Formell godkjenning	Moralsk aksept	Man gjør det som oppfattes som riktig
Eksempler	Regulering og kontroll av forurensing	Standard for personell-behandling	Organisasjonsoppskrifter, for eksempel balansert målstyring

Oversikt over informantar (eigen tabell)

Sektor	Tall	Stilling
Offentleg sektor Stat	2 kvinner	2. Direktørar
Offentleg Sektor kommune	3 menn	2. Kommune- direktørar 1 kommunalsjef
Privat sektor Industri	2 kvinner 1 mann	3 Administrerande direktør

Nummerering av informantar (eigen tabell)

Leiar nr .	1	2	7	Direktørar i privat sektor - industriverksemd
Leiar nr.	3	4	8	Kommunalsjef eller kommunal- direktør
Leiar nr.	5	6		Leiarar i statleg verksemd

1.0 Innleiing.

Temaet i denne studien er endring og endringsleiing. Oppgåva har som siktemål å få meir kunnskap om korleis leiarar handlar, tenkjer og reflekterer kring endring og endringsleiing. Kva er det leiarane vektlegg i endringsarbeidet?

I oppgåva er det informantar frå privat og offentleg sektor, samt at det er lik fordeling i mellom kjønna. Det er og i oppgåva gjort ei samanlikning mellom leiarar frå privat og offentleg sektor, og mellom menn og kvinner, for å sjå om det er skilnader i måten dei tenkjer og leiar endringsarbeid på.

1.1 Bakgrunn for val av tema.

Vi lever eit arbeidsliv der endring og endringsarbeid er ein stor del av arbeidskvardagen til kvar einskild leiar. Dette har mellom anna sitt utspring frå New Public Management - bølja som kom for ca. 30 år sidan. Den hadde grunnlaget sitt knytt til kostnadseffektivitet, konkurranse og marknad slik ein tidlegare hadde sett meir av i privat sektor. Dei siste 25–30 åra har det vakse fram eit stort tilbod av idear om korleis organisasjonar kan byggast, utformast og leiast. Desse ideane blir tekne ut av og sett inn i ulike verksemdar med meir eller mindre suksess. Det er bygd opp ei førestilling om at idear kan takast ut frå ei verksemd og setjast inn i ei anna på tross av at verksemdene er ulike. Desse oppskriftene har spreidd om seg, og er i dag sterkt gjeldande spesielt i offentleg sektor (Røvik, 2016).

Dei seinare åra har diskusjonen kring velferdsstaten sin eksistens auka, og i kjølvatnet av dette har vi fått fleire store reformer, som er tenkt å skulle avhjelpe store og ineffektive sektorar til å bli meir effektive.

Som følgje av reformering av offentleg sektor, og tankegang rundt effektivisering opplever ein mykje endrings og omstilling innanfor både offentleg og privat sektor. Desse endringsprosessane er ofte krevjande, komplekse og ikkje lett å lukkast med.

(Øyum et al., 2006) har i sin rapport «*God ledelsespraksis i endringsprosesser*» presentert seks historia om gode endringsprosessar og godt leiarskap av forandringsarbeidet innanfor privat og offentleg sektor. Dei syner til leiarar som ser ut til å ta god hand om slike endringane, og på denne måten ser ut til å lukkast. Vi finn desse leiarane innanfor både offentleg og privat sektor.

Kva som er ein god leiar, og kva som kjenneteiknar gode leiarar er det skrive mange sider om i faglitteraturen, og innanfor meir populære Management miljø. Det blir til tider også sterkt debattert både politisk og i media.

Fleire forskarar og forfattarar m.a. Bolman & Deal formidlar m.a. at du som leiar må bygge opp ulike kart/rammer i hovudet ditt som leiar. Med eit slikt kart vil det vere mogeleg å sanse og oppfatte, og lage det til eit bilete eller mønster av kva som skjer. Då kan du bruke karta i ulike situasjonar, og det gir deg ei lynrask forståing av spelet (Bolman & Deal, 2014).

Jakobsen & Thorsvik definerer leiing som ei spesiell åtferd som menneske nyttar for å påverka andre menneske si åtferd, haldningar og tankesett (Jakobsen & Thorsvik, 2016).

Endringsleiing kan tolkast som ei samlenemning for leiing av endringar i organisasjonar. Sidan organisasjonsendringar handlar om å endra menneske si åtferd og tankesett er det naturleg å tenke at leiing av endringar er viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Samanlikning med andre kan setje i gang omstilling og omorganisering. Det er ein tanke om at verksemda ikkje vil overleve om ein ikkje ser til korleis andre gjer det. Endringsprosess er meir ein prosess vi set i gang for å endra dagens situasjon til ein anna og framtidig situasjon. Dette kan vere endringar som ikkje er intendert, og som skjer uavhengig av den enkelte aktør sin vilje.

Det er greitt å forstå denne ulikskapen, men i daglegtale nyttar ein omgrepa om kvarandre, og omgrepet endring er det som er mest nytta. Dette kjem eg tilbake til i kapitelet om litteratur og kunnskap om feltet, og skriv meir utfyllande om ulike endringsformer der.

1.2 Min eigen bakgrunn.

Eg har arbeida i privat og offentleg sektor innanfor områda helse og omsorg, samt sosialsektoren i over 20 år, og har i 11 av dei åra jobba som leiar. Mesteparten av tida mi som leiar har gått med til å finne effektive sparetiltak og metodar for optimal drift innanfor tildelte budsjett. Samanlikning og målstyring er omgrep som går igjen, og som det blir nytta mykje tid til. På bakgrunn av erfaringar frå eige arbeidsliv ynskjer eg å få kunnskap om korleis andre leiarar opplever, tenkjer og vektlegg faktorar som er sentrale under endringsarbeid. Kva er det dei tenkjer gjev oss vellukka endringar. Dette er eit viktig spørsmål sidan endring og omstillingsarbeid vil forsetja å vere sentrale arbeidsoppgåver for leiarar både i privat og offentleg sektor i åra som kjem.

1.3 Problemstilling.

Temaet i prosjektet er å finne fram til kva tankar og refleksjonar leiarar i privat og offentleg sektor gjer seg kring endring og endringsleiing.

Problemstillinga mi er:

«Korleis omtalar leiarar sine erfaringar med vellukka omstillings/endringsprosessar, og kva for faktorar vektlegg dei som sentrale for resultatet»

For å få svar på problemstillinga har eg stilt følgande 5 forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål

- Kva for faktorar vurderer leiarar i offentlege og privat sektor som sentrale for ei vellukka omstilling?
- Kva forstår leiarar med omgrepet «vellukka omstilling»?
- Kva for «symbolske rammer» let seg identifisere i leiarar sin planlegging- og gjennomføring av endring?
- Korleis vurderer leiarar «motstand mot forandringar»?
- Kva forskjellar finn vi mellom menn og kvinner når det gjeld leiarstil?

1.4 Definisjonar.

Med leiarar meiner eg;

Leiar som har ei overordna leiing i ein sektor, eller verksemd slik som kommunalsjef, avdelingsdirektør, direktør eller dagleg leiar.

Med endring meiner eg:

Jacobsen seier at endring har funne stad når vi kan sjå store forskjellar mellom to tidspunkt. «Det ene er tid. Tidsdimensjonen er sentral i en planlagt endring. Den har et startpunkt og et – noe mer uklart- sluttunkt. Det andre sentrale elementet er at endringen knyttes til et objekt, et fenomen eller en tilstand» (Jacobsen, 2015, s. 23).

Med leiing meiner eg:

Du som leiar jobbar i lag med tilsette for å motivere til mål og retning, samt godt arbeidsmiljø. «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416).

1.5 Avgrensingar.

Denne oppgåva vil ikkje omtale og fortelje om endring som ein stegvis prosess. Det blir heller ikkje skildra konkrete endringsprosessar. Ulike endringstypar vil verte omtala under kapitel 2 kunnskapsstatus, men vil seinare i oppgåva ikkje vere det mest sentrale. Det er viktig å vite og forklare at det eksisterer mange ulike typar endring, men fellesomgrepet endring vil bli mest nytta, sidan denne oppgåve ikkje har som formål å omtale spesielle endringar. I denne oppgåva vil eg meir sette søkelys på kva leiarar tenkjer, handlar og reflekterer kring endring og endringsprosessar. Eg vil få dei til å fortelje breitt om kva tankar dei har om endring, og om kva erfaringar dei har gjort seg med slikt arbeid. Vidare faktorar som gjer at dei tek viktige grep kring strategi og planarbeid i vegen mot ei vellukka endring.

1.6 Vidare disposisjon for oppgåva.

I neste kapittel vil eg gjere greie for litteratur og kunnskapsstatus på feltet endringsleiing. Det er med å kaste lys over forskningsspørsmåla og problemstillinga mi. I kapitel 3 ynskjer eg å presentere det teoretiske grunnlaget for oppgåva. Medan i kapitel 4 vil eg presentere design og metodeval for oppgåva. Vidare i kapitel 5 vil eg presentere empirien og analysere og oppsummere funna. I drøftingskapitlet drøftar eg og knyter funna opp mot tidlegare presentert forskning og teori. Eg svara også ut forskningsspørsmåla mine i dette kapitlet. I sluttkapitlet oppsummerar eg, og konkluderer på problemstilling.

2.0 Litteratur og kunnskapsstatus på feltet.

Deler av denne teksten er henta frå kap. 1.3 kunnskapsstatus og kap. 1.4 sentrale publikasjonar frå prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode våren 2020.

Kunnskapsstatus

For å finne litteratur til studien har eg hatt mange frisøk på nettet og fått tilgang til mykje litteratur som omhandlar omgrepet endring, endringsleiing og omstilling. Eg har nytta søk i bibliotekbasar som Google Scholar, Bibsys, Eric, Idunn og ORIA.

Eg har nytta følgande søkeord: *Endring, endringsledelse, omstilling, lederskap, motivasjon, organisasjoner, leders følelser, lederskap, kvinnelig ledelse, bedriftledelse, personlighet, lederformer, leadership, leader, woman og mange fleire.*

Eg starta først med å lese ulike masteroppgåver som er skrivne dei siste åra.

Dette fordi eg ville lære om korleis ei masteroppgåve er bygd opp, og kva ein har forska på tidlegare. Eg har brukt forholdsvis mykje tid på dette, og har fått litt oversikt over kva tema som er forska på.

I starten av søkeprosessen gjekk eg breitt ut med få inklusjonskriteria. Eg fekk då veldig mange treff til dømes leadership med over 200.000 treff. Eg fann mange interessante bøker, artiklar og nye søkeord. Etter kvart smalna eg inn søkefeltet til å søke på engelske og danske bøker, som utanlandsk litteratur i tillegg til norsk. Eg har søkt bøker og vitenskapleg tidskrift i tillegg til anna litteratur, som t.d. masteroppgåver.

2.1 Tidlegare forskning og sentrale publikasjonar.

2.1.1 Fortolkningsrammer.

Bolman & Deal har i boka si «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» prøvd å gje svar på kva vi veit om organisasjonar og leiing, som er sentralt, og som kan nyttast i det daglege arbeidet. Bilete av fast styring og streng presisjon som ofte blir knytt til leiarar har lite å gjere med den uryddige verda med konflikhtar og uvisse som leiarar lever i.

Vi veit at livet i organisasjonar er fylt av hendingar som vi kan tolke på mange ulike måtar. Ulike personar i organisasjonen ser ei og same hending gjennom ulike briller, og om vi ikkje tek høgde for det vil det fort oppstå forvirring og konflikhtar.

I ulike situasjonar er det viktig å forstå at eit bestemt kognitivt kart kan vere meir adekvat enn andre. Når vi står i strategiske korsvegar er det eit godt hjelpemiddel å kunne veksle på kva «briller» vi nyttar. I ein rasjonell prosess som har fokus på innhenting og analyse av informasjon nyttar vi ein type «briller». Til andre tider kan det vere langt viktigare å utvikle

engasjement eller bygge ut eit maktgrunnlag, og da må vi nytte ei anna «brille» (Bolman & Deal, 2014).

Bolman & Deal skriv m.a. «*En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av idéer eller meninger, som du bærer med deg i hode, som hjelp til å forstå og finne frem i et bestemt terreng. En god fortolkningsramme gjøre det lettere å forstå hva du står ovenfor, og hva du må gjøre med det*» (Bolman & Deal 2014, s. 34).

Bolman & Deal opererer med fire rammer. Den politiske ramma som definer ein organisasjon som ein turbulent arena der det er ein stadig kamp mellom dei individuelle interessene og gruppeinteresser. Den strukturelle ramma er ein oppteken av klare mål/informasjon, og effektivitet. Human Resource er ramma der ein er interessert i tilhøve mellom menneske og organisasjon. I den Symbolske ramma er ein mest oppteken av kva ting betyr, og ikkje kvifor det skjer (Bolman & Deal, 2014).

2.1.2 Gode endringsprosessar.

«*God ledelsespraksis i endringsprosesser*» er ein rapport som presenterer historier om gode endringsprosessar. Rapporten omtaler ei undersøking, som har som mål å studera endringsprosessar der dei tilsette opplever å ha vore i ein positiv prosess. Samt at tilsette og tillitsvalte opplever at leiar sin måte å utøve sitt leiarskap på har vore avgjerande for at endringsprosessen vart positiv. Gjennom å presentere seks historier om godt leiarskap av forandring har dei fått kjennskap og forståing om kva det er leiarar gjer når dei arbeidar med endringsarbeid. Dei understreka at det ikkje finst noko godt svar på kva som er godt eller dårleg, enten vi no snakkar om leiarar eller sjølve endringsprosessen. Dei syner til at endringsprosessar ofte blir dårlege fordi dei skaper stor motstand og frustrasjon i organisasjonen, og dermed dårlegare arbeidsmiljø for dei tilsette.

Dei listar opp fem kategoriar som dei meiner er viktige for vellukka leiing.

Informasjonsutøving: Klare å omsetje informasjon på ein slik måte at medarbeidarane ser og forstår kva det omhandlar, og kva det vil seie for min arbeidssituasjon.

Leiaren må vere ein som bygger energi: I gjennom involvering og gje ansvar klarer å motivere og engasjere slik at tilsette opplever å utvikla seg, og kjenner på auka meistring.

Leiaren må vere ein kaosbuffer: Skjermar medarbeidarane for mykje av støyen skapt av endringsprosessen. Gje god informasjon til tilsette, la dei bli høyrte, samt få vere delaktige i prosessen.

Tidssmart: Først og fremst at leiaren klarar innanfor ofte tronge tidsrammer å rydde tid slik at ein sjølv og medarbeidarane får høve til å reflekterer, og å sette seg inn i ting undervegs i prosessen.

Menneskeorientert syn: Ein går fint og menneskeleg fram, og på den måten gjev tilsette tryggleik (Øyum et.al.,2006).

2.2 Vellukka endringsprosessar.

Jacobsen & Thorsvik skriv om vellykka endringsprosessar dei har studert frå siste ti åra. Dei har funne fram til følgande 8 punkt som er vist til i fleire studiar, og som dei meiner er avgjerande for vellukka endringar.

1. Skapt ei kjensle av krise, og ei utbreidd oppfatning om at det er behov for endring.
2. Det er utforma ein klar visjon for kva ein vil oppnå.
3. Visjon og strategi blir kommunisert ut i heile organisasjonen. Det viktige er å kommunisere slik at tilsette støtter endringa.
4. Ein endrar strukturelle trekk som hemmar omstilling.
5. Sterkt og klart team bak endringa. Dei som blir påverka av endringa blir tekne med når det bli teke avgjersler.
6. Kortsiktige mål, som blir kommuniserte når ein oppnår dei. Tilsette som presterer blir tilgodesett.
7. Konsoliderer endringar som fungerer i nye strukturar.
8. Ny måte å handla og tenkje på blir institusjonalisert slik at ein skaper avstand til tidlegare praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 404-405).

Nordhaug et al., har samanfatta ei praktisk handbok for alle som arbeidar med omstilling og endringsarbeid i organisasjonar. Der trekker dei fram erfaringar, modellar og råd kring dette arbeidet. Dei understrekar at endringsleiing berre er ein del av ein leiar sin kvardag.

Arbeidskvardagen handlar oftast om fleire og samansette utfordringar på same tid. Dei meiner også at endringsarbeid er ein kompetanse som heile organisasjonen bør kunne. Forfattarane understrekar at 70 % av alle endringsprosjekt mislukkast grunna manglande kunnskap om korleis vi leiar endringsprosjekt. Det er altså høge odds for å mislukkast (Nordhaug et al., 2007).

2.2.1 Omgivnader og legitimitet.

Jacobsen & Thorvik skriv at organisasjonar er avhengige av sine omgivnader. Omgivnader omtalar dei som alt utanfor ein organisasjon som kan ha ei innverknad på organisasjonen sin effekt og legitimitet. Når krav og forventningar frå samfunnet endrar seg må organisasjonane endre seg for å oppnå legitimitet. Denne avhengigheita gjer organisasjonane utrygge, og gjev dei manglande evne eller mogelegheit for langsiktig tenking. Manglande tryggleik er forskjellen mellom den informasjonen som organisasjonen treng for å fatta ei avgjerd eller utføre ei oppgåve, og den informasjonen dei allereie sit med.

Å forstå endring er dermed nøkkelen for å forstå korleis organisasjonane tilpassar eg institusjonelt press (Jacobsen & Thorvik, 2016).

Ulike typar endringar:

2.2.2 Inkrementell endring.

Ein organisasjon i kontinuerleg endring, også kalla inkrementell endring, vil seie ein organisasjon som er i endring eller utvikling meir eller mindre konstant. Dette skjer ved at organisasjonen byggjer på det dei allereie har, og forbetrar dette stegvis. Endringane legg seg lag på lag opp på kvarandre (Hennestad et al., 2014, s. 84). Karp definerer kontinuerleg endring som ein funksjon av langsiktige tiltak for å bygge ein kultur og struktur, som sikrar at endring blir institusjonalisert og ein del av den operasjonelle kvardagen (Karp, 2014).

2.2.3 Radikal endring.

Dette er ei endring som inneberer at vi bryter med gjeldande praksis. Det kan vere å tilsetje anna personell, eller du skal inn i ein ny marknad. Organisasjonar skal endrast og styrast av leiinga. Slike endringar er ofte forankra i ein ide om korleis ting kan gjerast betre. Ein opplever at organisasjonen ikkje fungerer slik som ein ynskjer, og begynnar å leite etter «feil», samt sjå korleis vi kan få til endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.386).

2.2.4 Planlagt endring.

Planlagt endring byggjer på tanken om at menneske er rasjonelle aktørar som har eit bestemt mål om noko ein vil skal skje. Årsaka til endring er at sentrale endringsagentar analyserer situasjonar og konstruerer press for endring. Denne endringa er ofte knytt til strategisk leiing, fordi ein er oppteken av å tilpasse organisasjonen til endringar i omgivnaden. Slike

forandringar er ofte forretningsmodellar som gjer at ein produserer meir effektivt eller det kan vere krav frå innbyggjarar eller kundar.

Forskinga på planlagde endringar har vore oppteken av kva for element som gjer at nokon endringsagentar lukkast og andre mislukkast (Jacobsen & Thorsvik, 2016,s.386).

2.3 Den som skal endre ein organisasjon må klare å skape eit opplevd behov for endring.

Press for endring skapast ofte gjennom strategitenking. Bakteppe er ofte økonomi eller konkurranseforhold. I tillegg vil samanlikning med andre på tilsvarende nivå vere heilt sentralt. Endringar i konkurranse- situasjonen og trekk ved samfunnsutviklinga kan oppfattast og tolkast ulikt av ulike aktørar i organisasjonen. Det som vil vere førande er kor klare og tydeleg endringane er, og kor tydeleg organisasjonen oppfatta endringa. Korleis ein internt i organisasjonen oppfattar presset for endring, og kor alvorleg situasjonen er vil vere kritiske faktorar i endringsprosessar (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.388).

2.3.1 Proaktive endring har evne til å vere i forkant av endringar i omgivnaden, og har evne til handle før dei blir tvungen til det. Det er store gevinstar knytt til proaktiv endring. Organisasjonar som tilpassa seg noko før det har skjedd vil kunne ta ut det som kallast «first mover advantage». Dette fortel at i starten har ein lite konkurranse, og organisasjonen kan ta ut høgare pris enn det ein vil gjere i eit marknad med fleire konkurrentar (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.390).

2.3.2 Reaktiv endring er når det skjer noko i organisasjonen som vi må ta omsyn til, eller tilpasse oss. Dei fleste organisasjonar er reaktive, og det skuldast fleire ting. Det er krevjande for verksemdar å tilpassa seg noko om kanskje kan skje. Det er vanskeleg for leiding å skape eit opplevd press når det ikkje har skjedd noko som krev handling (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.390).

2.4 Den som skal leie ei endring må handtera motstanden som ofte oppstår mot endring.

Endringar vil ofte bli møtte med motstand, og særleg dersom endringar legg seg gradvis over kvarandre. Dette vil føre til stress, frustrasjon og slitasje som igjen gjer at endringar blir endå vanskelegare å innføre. Motstand mot endring er ein rasjonell reaksjon skriv Jacobsen & Thorsvik, og treng ikkje vere ein dysfunksjonell reaksjon. I mange tilfeller er motstand mot endring eit resultat at vi er engasjert i arbeidet, og forsvare det vi trur på og som er kjent for oss. Det handlar også om frykta for «det nye».

Det at ein møter motstand er også noko organisasjonen nødvendigvis ikkje skal sjå negativt på. Dette kan føre til ein meir kvalitetssikra endringsprosess og som igjen fører til at endringa kan bli positiv for organisasjonen. Det er ikkje alltid slik at leiarar som set i gang endringane verken ser eller kjenner det heile bilete (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.392).

Motstand kan og vere destruktiv. Men det er her slaget ofte kan stå, og skal endringane bli vellukka må ein komme forbi dette. Jacobsen & Thorsvik omtalar nokre tiltak ein som endringsagent kan nytta.

1. Gå tidleg ut med sakleg informasjon og fortel kvifor det er naudsynt med endringar, og involvere organisasjonen. Då får ein redusert uvisse og eventuelle misforståingar.
2. Være til stades på arbeidsplassen, snakka med tilsette, utvikla relasjonar og bygge tillit.
3. Det at tilsette opplever rettferd og ryddige avgjersler når tiltak skal gjennomførast minkar ofte motstanden.
4. Endringsagent byggjer opp gjennom god kommunikasjon ein relasjon til dei som blir ramma av endringar. Kva treng dei tilsette, og kva forventningar sit dei med. Det vil truleg minske motstanden til endringa (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.396).

2.4.1 Motstand mot endring.

Det er viktig å forstå kvifor ein får opp motstand mot endring. Organisasjonar som skal gjennomføre ei endring bør skaffe seg ei oversikt over når og kvifor motstand mot endring oppstår. Det blir lettare å gjennomføre endringa om du har kunnskap om dette. Du kan da reint strategisk førebu ein veg som gjer at ein lettare kan gjennomføre endringane på tross av motstand. Her vil truleg det å til dømes nytte tillitsvalte og positive personar vere ein klok strategi. Jacobsen & Thorsvik skisserer 10 årsaker til motstand mot endring som kan oppstå. Dei er her referert kort.

1. Frykt for det ukjente. Ein går frå noko ein kjenner og kan. Ein stiller seg spørsmålet kva tyder dette for meg.
2. Brot på psykologisk kontrakt. Organisasjonsendringar kan føre til nye oppgåver og endra stillingar. Tilsette kan m.a. utrykke at det ikkje var denne stillinga dei søkte på.
3. Tap av identitet. Den jobben som eg gjorde var viktig for meg og organisasjonen. Kva no?
4. Symbolsk orden endrast. Du må kanskje byte kontor og det er noko ein ikkje vil utan kamp.
5. Maktforhold blir endra. Når ein gjer endringar i organisasjonen, vil også mønster av makt bli endra. Dette betyr at nokon kanskje mister makt og maktforhold, medan andre får meir makt.
6. Krav om nyinvesteringar. Du kan bli pålagt krav om ny kunnskap og endra kompetanse.
7. Dobbeltarbeid i ein periode. Organiseringa vil føre til at ein gjer noko gamalt og noko nytt. Det blir for travelt og ein ynskjer ikkje fleire oppgåver.
8. Sosiale band blir brotne. Ein kan oppleve å miste kontakten med nokon som ein har jobba godt i saman med, og kanskje du no må jobbe med ein du ikkje likar eller trivest med.
9. Utsikter til personleg tap. Endring kan føre til økonomisk konsekvensar, du kan bli arbeidsledig. Det blir bli færre mogelegheiter for opprykk fordi endringa kan føre til ein flatare organisasjon.
10. Eksterne aktørar ynskjer stabilitet. Dette kan bety at andre aktørar som samhandlar med organisasjonen som blir endra får arbeidet sitt endra. Til dømes kan heimetenesta i ein kommune få det meir travelt om ein legg ned plassar ved sjukeheimen i kommunen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.392- 395).

2.5 Strategi for endring.

Jacobsen & Thorsvik definerer 4 hovudtypar av strategisk endringsleiing som er viktig å nytte for å få gjennomført organisasjonsendringar. Desse kan klassifiserast langs to dimensjonar.

1) «*Omfang revolusjon versus evolusjon*»..

2) «*Endringsprosess er basert på samarbeid og konsultasjon, eller ordre og tvang*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396).

Tabell 11.1 Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2016 s. 396).

	Revolusjon	Evolusjon
Basis på tvang og makt	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis på samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

2.5.1 Diktatoriske omforming.

Denne omforminga er prega av rasjonalitet og konsentrert makt. Organisasjonen er veldig hierarkisk og klassisk Top-Down orientert. Dette er ein strategi som i liten grad opnar for andre synspunkt, og typisk er at du får mykje motstand. I korte trekk føreteke leiinga ein analyse av situasjonen, og utifrå denne analysen fastsett leiinga strategiske mål, som igjen fører til handlingsplanar og delmål. Deretter analysere dei korleis ein skal iverksette endringa. Kvar får ein motstand, og korleis skal ein manøvrere forbi denne motstanden (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.5.2 Karismatiske omforming.

Karismatisk omforming krev ein karismatisk leiar, som er ein person som via sine personlege trekk opptre som eit førebilete for andre. Denne type leiarar blir oppfatta som til å stole på, og difor vil all informasjon som kjem frå dei oppfattast som sannsynleg og truverdig. Større revolusjonære endringar kan gjennomførast utan motstand om endringsagenten er ein karismatisk person. Det vert då skapt ei stor misnøye kring situasjonen i organisasjonen, og den karismatiske leiaren spelar rolla som dommedagsprofet. Planen er å lage ei krisestemming som til slutt fører til ei akseptert oppfatning at om vi ikkje endrar oss vil vi ikkje overleve. Parallelt med dette vil den karismatiske leiaren trekke opp ein visjon om kva ein kan oppnå ved endringa. Denne type leiar blir fort ein rollemodell for organisasjonen, og får tilsette til å handle slik som han skisserer (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.5.3 Tvungen utvikling.

Tvungen utvikling er endringa som skjer i små, men samanhengande steg og kjem som ordre frå leiinga. Karakteristisk ved modellen er at leiinga har ein klar plan/mål og at endringa skjer i små skritt. Forslag til endring blir utarbeida på mange avgrensa områder samtidig. Det blir definert eit klart mål, og små grupper i undernivå i organisasjonen får bestemme korleis gjennomføringa skal skje. Syner det seg at løysningane som blir utarbeide ikkje er gode nok, må dei stoppast. Ved å nytte små grupper kan ein lettare isolere motstanden. Ved å støtte

nokre tiltak og stoppe andre er det lettare å splitte alliansar. Utifrå desse små endringane veks det fram meir omfattande endring. Endringa blir då eit naturleg framsteg og ikkje ei endring styrt frå leiar (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.5.4 Deltakande utvikling.

I deltakande utvikling er hovudpoenget at organisasjonen har ansvar for organisasjonen sin utvikling, og er aktiv i endringsprosessen. Metoden må sjåast på som ein reaksjon på toppstyrte prosessar. Strategien bygger på eit syn om at alle menneske frivillig bidreg for organisasjonen sitt beste og at det ikkje er nokon grunnleggande konflikhtar mellom leiing og tilsette (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

2.6 Garbage Can Model of Organizational Choice.

Modellen heiter Garbage Can Model of Organizational Choice. Modellen blir på norsk kalla «søppelbøtte modellen». Den formidlar at ideane om rasjonelle avgjersler og veloverveide handlingar ikkje alltid passer inn verkelegheita vi har i organisasjonane våre. Korleis avgjerda blir avgjort og av kven, handlar meir om kven vi møter på (Cohen et al., 1972).

2.7 Top - Down og Bottum - Up modellar.

Top – Down modell startar på toppen i ein organisasjon og blir pressa nedover. Det kjem som oftast som endring i form av reglar, påbod, og kontroll.

Bottom - Up modell er idear som startar på grasrota mellom bakkebyråkratane, og utviklar seg. Ofte spring dei ut frå spesielle hendingar som blir sett på dagsorden (Offerdal, 1992, s. 15).

2.8 Organisasjonsoppskrifter.

Ei organisasjonsoppskrift er ei oppskrift som fortel om korleis vi skal eller bør utforme organisasjonar. Tanken kring ei organisasjonsoppskrift er å fremme effektivitet i ein organisasjon. Oppskriftene har ulike tilnærmingar, og set søkelys på ulike sider av organisasjonen.

Det har også dei siste 25–30 åra vakse fram eit stort tilbod av desse ideane om korleis organisasjonar kan byggast, utformast og leiast. Røvik argumenterer for at oppskrifter er danna som ein svært god sosial konstruksjon. Det vil seie ei sterk førestilling om at ulike verksemder har det til felles at dei er like organisasjonar og dermed kan vi flytte idear frå ein

organisasjon over til ein annan utan problem. Organisasjonar har på denne måten vorte likare kvarandre også på tvers av landegrensar.

Desse oppskriftene har ein sterk reformdrivande verknad, og blir også kalla institusjonaliserte oppskrifter. Desse ideane er universelle, og tanken er at dei passar like bra til alle typar verksemdar. Døme på ei slik oppskrift er målstyring, som i dag blir nytta i dei fleste statlege og kommunale verksemdar. Dette er ei oppskrift som kan vere rett for nokon, men vil ikkje passe for alle, då ein må ta omsyn til kva for rammer organisasjon operer innanfor. Det er likevel slik at verksemdar som ikkje innfører desse ideane fort kan bli sett på som lite moderne og litt gammaldagse (Røvik, 2016).

2.9 New public mangagement.

Ideen kom i ca.1980 og førte til fristilling av offentlege etatar kor politikaren set dei overordna måla, medan ulike offentlege verksemdar er ansvarlege for å nå disse innanfor gitte ressursrammer. Verdigrunnlaget er knytte til kostnadseffektivitet, konkurranse og marknad, og vart henta frå privat sektor. Vi fekk innhenting av anbod og konkurranseutsetjing innan for offentleg sektor. Denne reforma dempa forskjellane mellom offentleg og privat sektor, og formidla at styring- og organisasjonsmodellane frå privat sektor kunne med fordel nyttast i offentleg sektor (Christensen, et.al.,2015).

2.10 Kjønn og leiing.

Eg ynskjer å ha med kjønnsdimensjonen i oppgåva sidan eg finn ein del litteratur kring dette. Eg intervjuar både mannlege og kvinnelege leiarar i min studie, og synes det kan vere interessant å undersøke og etterprøve om eg finn nokon forskjell i leiarstilen mellom menn og kvinner.

Menn og kvinner gjennomgår ulik sosialisering gjennom livet. Det blir hevda at i gjennom denne sosialiseringa har kvinner meir fokus på menneske, er meir emosjonelle og omsorgsfulle enn menn. I tillegg seier mange at kvinner har eit breiare syn der ein er meir oppteken av samarbeid og opnar meir opp for fleire synspunkt. Dei er ikkje på same måten så oppteken av å ha makt. I mange studiar av kvinneleg leiarar blir desse faktorane trekt fram som sentrale, medan i andre studiar ser vi at ein ikkje finn forskjell mellom mannleg og kvinneleg leiarstil. Ein ser derimot at leiarar som har både feminine og maskuline eigenskapar

ser ut til lukkast best. Dei siste åra har det vore ein aukande tendens internasjonalt til å rekruttera kvinnelege leiarar i offentleg og privat sektor. Mange organisasjonar ynskjer å auka tilsettingar av kvinnelege leiarar, og arbeidar med å utvikle tiltak som motiverer og kvalifiserer kvinner for leiarstillingar. Tiltaka finn også støtte i politikk og lover, som fremmar likestilling mellom kjønna (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Loden skreiv i boka si «*Kvinnelig Lederskap - En Annen Dimensjon?*» om korleis maskulin og feminin leiarstil kan bli sett på som to forskjellige modellar for å utøva leiing. Maskulin leiarstil er prega av konkurranse, kontroll og sjølvhevdning. Feminin leiarstil er prega av konsensusorientering og målretta løysingar der alle står fram som vinnarar (Loden, 1987).

Solberg skriv i «*Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*» at leiarstil ikkje har noko med kjønn å gjera. Ho skriv at det er like mange menn som utøver feminin leiarstil, som det er kvinner som utøver maskulin leiarstil. Hennar forskning syner at leiarar som både utviser mannleg og kvinneleg leiarstil, og som ho kalla dei androgyne leiarar er dei beste leiarane. Dei er dei dyktigaste til å delegere til sine medarbeidarar, og gje meir plass for kreativitet, samt at dei er spesielt flinke til å gje tilsette moglegheiter til å bli høyrte i drøftingar. Ho seier vidare at dei med ein androgyn leiarstil er trygge på seg sjølv. Dei har også ein høgare toleranse for andre menneske som er annleis enn dei sjølve (Solberg, 2012).

Gray hevdar at kjønna er ulike i måten dei kommuniserer på. Menn bruker kommunikasjon som eit hjelpemiddel til å få ting gjort, medan kvinner sin kommunikasjon er meir kjenneteikna av kjensler, omsorg og relasjonar (Gray, 2002).

2.11 Privat og offentleg sektor – industri og tenesteyting.

3 av 8 av informantane i prosjektet er frå privat sektor og industriverksemder medan 5 av informantane er frå offentleg sektor og tenesteyting. Både vareproduksjon og privat sektor skil seg frå tenesteyting og offentleg sektor på fleire måtar. Kva er forskjellane mellom sektorane, og kan det bety noko for kven du er som leiar og korleis du leiar.

Eg skriv først litt om forskjell mellom vareproduksjon og tenesteproduksjon, for deretter å gå over til forskjell mellom privat og offentleg sektor.

2.11.1 Forskjell mellom industri (vareproduksjon) og tenesteyting.

Ulike verksemder uansett om det er ein butikk eller eit konsulentfirma har nokre fellestrekk.

Det er eit system der menneske samhandlar for å løyse oppgåver og nå sine mål. Dei har ein formell struktur, ein kultur og nokon uformelle maktforhold. Dei må forhalda seg til andre og omgivnaden rundt seg.

Det er viktig å vere klar over at verksemder er forskjellige, og at dei nødvendigvis ikkje direkte kan samanliknast.

Det er spesielt to viktige forskjellar. Vi skil mellom vareproduserande og tenesteytande organisasjonar, og vi skil mellom offentlege og private organisasjonar.

Vareproduksjon si oppgåve vil vere å laga fysiske ting, og det er ting vi kan sjå og føle på.

Tenester derimot er immaterielle, dvs. vi kan ikkje sjå dei fysisk. Tenester blir til dømes produsert av ein foredragsholdar medan du som høyrer på konsumerer det samtidig. Ei vare kan produserast på eit anna stad og til eit anna tidspunkt, fraktast, og lagrast inntil nokon kjøper den.

Ein annan viktig forskjell mellom vareproduksjon og tenesteproduksjon er at tenesteproduksjon alltid inneberer sosial samhandling mellom utøvaren av tenesta og den som mottek den. Svært ofte skjer samhandling ansikt til ansikt, og er svært arbeidsintensiv.

Vareproduksjon er derimot i stor grad kapitalintensiv, sjølv om det er tilsette som styrer maskinene vil det oftast vere maskiner som utfører arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.26-27).

Tabell 1.1 Forskjellar mellom varer og tenesteproduksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.28).

	Vareproduksjon	Tenesteproduksjon
Produkt	Fysiske ting	Immaterielle godar
Konsum	Skjer uavhengig av produksjonen	Skjer samtidig med produksjonen
Relasjon mellom produsent og kunde	Avstand, upersonleg ikkje direkte kontakt	Nærheit, direkte og personleg kontakt
Viktigaste faktor i produksjon	Maskiner, kapitalintensiv	Menneske, arbeidskraftintensiv, kunnskap

2.11.2 Forskjell mellom offentleg og privat sektor og leiing.

Jakoben & Thorsvik skriv at eit gjennomgangstema i organisasjonsteorien har vore eventuelle forskjellar mellom offentleg og privat sektor. Offentlege organisasjonar er «eigd» av det offentlege (statlege eller lokale myndigheiter) og formelt sett styrt av politikarane. Det

offentlege skil seg frå det private ved at dei må ta omsyn til eit breiare sett av mål og verdiar. Leiarar i offentleg sektor er ansvarleg ovanfor innbyggjarane. Dette fører til større krav om openheit, innsyn og likebehandling (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Private organisasjonar er eigd og styrt av private investorar, og har større fokus på konkurranse og inntening (Christensen, et.al.,2015).

Dei understrekar at det ofte blir argumentert for at offentlege organisasjonar er så spesielle at dei treng ein eigen organisasjonsteori. Dei argumenterer for at offentlege organisasjonar er spesielle fordi dei blir leia av folkevalde, som igjen fører til at dei samhandlar med demokratiske valde grupper. Offentlege organisasjonar skal ivareta sentrale demokratiske verdiar slik som fleirtalsstyre m.m. Samstundes skal dei drive mest mogeleg effektiv produksjon av varer og tenester og skal ivareta sentrale verdiar, som likebehandling og offentlegheit. Dei offentlege operer heller ikkje i ein marknad. Dei sel ikkje varer og tenester, og får såleis ikkje noko tilbakemelding frå marknaden slik som dei private gjer.

Andre igjen hevdar at offentleg eller private sektor ikkje er grunnleggande eller kvalitativt forskjellige, men at vi snakkar meir om små forskjellar.

Private organisasjonar vert styrt av representantar frå ulike grupper, og desse gruppene vil også svært ofte ha forskjellige preferansar og mål. Private organisasjonar må også retta seg etter lovar, reglar og offentlege vedtak. Mange private verksemdar kan også kallast multifunksjonelle fordi dei ikkje berre produserer til ein marknad, men ivareteke sentrale samfunnsverdiar, slik som å vere hjørnesteinsbedrifter. Ein anna viktig faktor leiarar i privat sektor må forholde seg til er at private organisasjonar som oftast involverer meir risiko enn offentlege organisasjonar. Ein privat organisasjon kan gå konkurs om organisasjonen ikkje er lønnsam nok til å dekke alle utgifter og ein på sikt ikkje klarer å få eit overskot i drifta.

Andre igjen hevdar at offentlege og private organisasjonar i stadig større grad bli likare kvarandre. Dette fordi dei offentlege har vore igjennom ei reformering spesielt dei siste 20 åra (Jacobsen & Thorsvik, 2016) og (Christensen, et.al.,2015).

Jacobsen skriv i boka «*Ledelse og den offentlege dimensjonen*» at skilnaden mellom offentleg og privat sektor ikkje er å nokon måte klart, men seier at med ein gang leirane blir utsett for ein marknad der dei har eit innteningskrav blir dei likare (Jacobsen, 2019).

3.0 Teoretiske perspektiv.

Mykje av teksten er henta frå teorikapitelet i prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501

Forskningsdesign og metode våren 2020.

I dette kapitelet vil eg presentere den teorien, som etter mi meining gjev best innsikt for å forklare og forstå empirien som er innsamla. Eg nyttar institusjonsteori og translasjonsteori, men og teori frå litteraturgjennomgangen. Teorien vert nytta i drøftingskapitelet, for å gje svar på problemstillinga mi.

3.1 Organisasjonsteori.

Organisasjonsteori er læra om korleis organisasjonar er oppbygde og korleis dei fungerer.

Organisasjonsteori har utvikla seg til eit sjølvstendig fagområde etter 1945, men har røter tilbake til Frederick W Taylor, & Max Weber mfl.

Organisasjonsteori er ein teori som hjelper oss til å forstå kva ein organisasjon er. Teorien fortel også kva vi kan forbetre, og korleis skape noko nytt. Organisasjonsteori kan samanliknast med ei verktøykasse, og ved hjelp av omgrep som modellar og kategoriar kan vi få forståing (analysere organisasjonar), forklaring (ulike fenomen og hendingar heng i saman i ein årsak- verknad-samanheng) og forbetring (for å endra må vi forstå/vite kva som må endrast) (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Eit grunnleggande skilje innanfor organisasjonsteorien er det rasjonelle perspektivet og det symbolske perspektivet. Forskjellen er først og fremst korleis vi ser på organisasjonane. Innanfor det rasjonelle perspektivet er ein oppteken av å nytte nødvendige val, strategi og styringsverktøy når vi ser på organisasjonen og for å må måla. Det symbolske perspektivet meiner at organisasjonar har eit innhald utover formålet om å nå eit mål, og tillegger organisasjonen sine omgivnader stor vekt (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

3.2 Nærmare om Institusjonsteori.

Utgangspunktet for den institusjonelle teorien er den symbolsk orienterte tilnærminga. Den institusjonelle teorien tek utgangspunkt i ein ny idé som skal gjennomførast i ein organisasjon må tilpassast dei normer, regler og omgivnader som organisasjonen har og er ein del av.

I det institusjonelle perspektivet er ein oppteken av, og ser på kva tradisjonar og uformelle strukturer, normer og verdiar har og seie på utforming av organisasjonane. Ein organisasjon

vil tilpassa seg gradvis indre og ytre press gjennom naturlege prosessar. Desse prosessane gir normer og verdiar som gir organisasjonen ein særeigen organisasjonskultur eller identitet. Institusjonelle trekk gir auka legitimitet, samhøyrigheit og tryggleik både for medlemmane av organisasjonen og for omgivnadane. Ein formar medlemmene gjennom å gi dei ei kjensle av ein felles arv, formål og skjebne.

Forsøk på inngripen frå utsida av organisasjonen vil i dette perspektivet ha ein tendens til å mislykkast. Spesielt så lenge endringane ikkje er gode nok «verdimessige» i høve til dei verdiar som allereie er bygt inn i organisasjonen (Røvik, 2016).

Det har seinare vakse fram eit nyinstitusjonelt perspektiv der ekstern påverknad har fått større merksemd. Ein ser at formelle organisasjonar er i institusjonelle omgivnader der dei blir konfrontert med sosialt skapte normer og konvensjonar for korleis den enkelte organisasjon til kvar tid må være utforma (Røvik, 2016).

Bakgrunnen for framveksten av institusjonelle omgivnader er kompleksiteten i det moderne samfunn, og at ein treng mekanisme for å skape orden og mening. Det blir understreka at institusjonelle omgivnader ikkje er naturgitte, objektive realitetar, men snarare samfunnsskapte fenomen.

Omgrepet organisasjonsfelt medfører at alle organisasjonar har ein tilknytning til eit felt. Samtidig som organisasjonane bidreg til å skape feltet, vil også organisasjonane bli påverka av feltet i ein kontinuerleg prosess. Organisasjonane blir ein avspegling av heile feltet og kva eigenskapar som er viktige. Dei søker etter å bli lik dei andre organisasjonane i feltet for å få legitimitet. Gjennom denne tankemåten får vi isomorfi, dvs. organisasjonar som på sikt står fram som like (DiMaggio & Powell, 1991).

Meyer & Rowan har også formidla noko kring same feltet og seier at dei viktigaste elementa i isomorfi er at organisasjonane utviklar eit felles vokabular. Dei ser på idear i omgivnaden til ein organisasjon som institusjonaliserte element som organisasjonen aktivt må forholde seg til og rette seg etter for å oppnå legitimitet. Dei tek utgangspunkt i at det er vanskeleg å vurdere kor effektiv ein organisasjon er samanlikna med andre, og at det er vanskeleg å måle nettopp dette. Dette gjer det viktig for organisasjonar å rette eller tilpasse seg legitime idear i omgivnaden (organisasjonsformer, prosedyrar eller rutinar) (Meyer & Rowan, 1977).

Pilarar som analyserer institusjonelle omgivnader

Den grunnleggande tankegangen i eit institusjonelt perspektiv på omgivnaden er at for å overleva må ein bli sett og oppfatta som legitime. Omgrepet institusjonelle omgivnader fortel oss noko om korleis våre omgivnadene forventar at organisasjonar skal leiast, koordinerast og organiserast.

Scott og Jakobsen & Thorsvik nyttar tre pilarar for å analysere institusjonelle omgivnader. Dei presenterer desse som eit rammeverk som inngår i ein institusjon. Desse elementa fungerer som fundamentet i ein kvar institusjon. Alle tre pilarar er ein del av ein institusjon, men Scott argumenterer med at det er enklare å finne underliggande grunner og mekanismar dersom ein ser disse tre pilarane kvar for seg. Kva for pilarar vi som organisasjon ynskjer å nytta heng ofte nøye saman med kven vi vil vera og kva resultat vi ynskjer (Scott, 2014) og (Jakobsen & Thorsvik, 2016).

Den regulative pilaren tek utgangspunkt i formelle og uformelle kontrollar og overvaking, og korleis vi har kapasitet til å etablere reglar. Vi må ha mogelegheit til å kontrollere reglar, og samtidig styre oppførsel med sanksjonar, enten positive eller negative. Viss ein ikkje føler lover og reglar kan ein bli gjenstand for straff gjennom bøter ol. Noko som igjen fører til omdømmesvikt.

Den normative pilaren tek utgangspunkt i kva som passar til ein kvar tid, og kva som er forventar. Ein nyttar legitime verkemidlar for å sikre mål. Her ligg det ein forventning om felles verdiar og normer i organisasjonen, og at man teke dei for gitt. Ein logikk om kva som passar til ein kvar tid må vere gjeldande for heile organisasjonen og vere ein sentral del av kjernen i kulturen i organisasjonen. Organisasjonar som ikkje innordnar seg slike forventningar får ofte legitimitetsproblem. Ikkje nødvendigvis korleis den fungerer, men meir korleis den blir oppfatta av andre aktørar i omgivnadane

Den kognitive pilaren har som utgangspunkt at meiningar oppstår i samhandling, og at ein felles kultur er vesentleg for ein godt fungerande institusjon. Dette gjer at det er viktig for organisasjonar å sikre at det ikkje utviklast subkulturar som ikkje er gjeldande for heile organisasjonen. Verksemdar som er i same bransje utviklar felles meiningar om kva som skjer, og kva som er godt eller passane måte å gjere ting på.

Tabell 6.1 Egenskaper knyttet til de tre institusjonelle søylene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.215).

	Regulativ	Normativ	Kognitiv
Grunnlag for press	Lovgivning	Verdier og forventninger	«Tatt for gitt» oppfatninger om Hva som bør gjøres
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Sosiale forpliktelse	Ønske om å etterligne
Grunnlag for legitimitet	Formell godkjenning	Moralsk aksept	Man gjør det som oppfattes som riktig
Eksempler	Regulering og kontroll av forurensing	Standard for personell-behandling	Organisasjonsoppskrifter, for eksempel balansert målstyring

3.3 Translasjonsteori.

Translasjonsteorien er ein utvikla teori som har kjenneteikn frå den rasjonelle tilnærminga, og frå den symbolske tilnærminga. Denne teorien utfordra oss på meiningar om at ein organisasjonsidé relativt enkelt kan overførast til ein annan organisasjon dersom vilkåra er rette. I det translasjonsteoretiske perspektivet er det mogeleg å sjå korleis idear over tid syner seg i organisasjonar, og korleis ein idé over tid kan adopterast og nedfellast i det praktiske arbeidet (Røvik, 2016).

Translasjonsteori er i dei seinare åra utvikla til å gjelde mykje meir enn direkte omsetjingar og komplekse forhold i organisasjonar. Translasjonar er altså i dette perspektivet omsetjingar av alt av normer og verdiar, til system og regler, i ein institusjonalisert organisasjon.

Translasjonsteori handlar om spreiding, overføring og verknader av organisasjonsidear. Vi har idear som blir tekne ut av ein organisasjon og idear som blir putta inn i ein anna organisasjon. Slike idear har ofte sitt utspring igjennom «master idear», som er ein idéstraum som periodevis får stor legitimitet og retning når det kjem til å definere og løyse problem i svært mange organisasjonar.

Spørsmålet om kva som skal til for å lukkast med overføring av idear er vi alle opptekne av. Evna til å identifisere relevant kunnskap og idear, for så å omforma og tilpasse dei til sin eigen organisasjon, er ein sær viktig føresetnad for å oppnå innovasjon.

For å lukkast med å overføre kunnskap mellom ulike kontekstar må ein lage gode omsetjingar. Ein idé kan også ha forskjellig påverknad på forskjellige organisasjonar, og vi kan aldri være sikker på korleis ein organisasjonen vil reagere på ein ny idé, sjølv om ein organisasjon er tilnærma lik ein annan. Det er derimot fleire tiltak som kan gjerast for å

forsøke å tilpasse ein idé til ein organisasjon, og det er dette translasjonsteorien forsøker å forklare med eit praktisk utgangspunkt.

Dette er altså ein grunnleggande tanke at idear ikkje automatisk kan overførast frå ein organisasjon til ein annan, men at det krev at vi tilpassar ideen til den organisasjonen den skal implementerast i. Det er viktig å forstå kva for kompleksitet ein innehar i organisasjonen. Dette kan være bedriftskulturen, maktalliansar, sterk autonomi mellom tilsette eller uformelle normer og verdiar. Dette stiller igjen store krav til omsetjaren, som skal gjennomføre ideen inn i organisasjonen.

Røvik seier at prosessen der sjølv omsetjinga av ideen skjer kan vi sjå som to ulike delar. Han kallar desse prosessane dekontekstualisering og kontekstualisering (Røvik, 2016).

Dekontekstualisering er enkelt forklart uttaking av ide frå praksis, som skal skrifteleggjerast og så bli til prat. Mykje kan gå galt når ein god praksis i ei verksemd skal omsetjast til ein språkleg representasjon. Den mest vanlege feilen er at omsetjaren ikkje får med det vesentlege som har gjort praksisen til ein suksess i den verksemda ein har lukkast.

Kontekstualisering er enkelt forklart når man går frå teori til praksis. Kontekstualisering betyr at vi tek ein idé inn i ein organisasjon, og at den deretter blir teken i bruk i vår organisasjon.

Den største utfordringa er korleis det nye skal passast inn med det «gamle» i organisasjonen? Skal vi nytte det nye i tillegg til det vi allereie har? Skal vi nytte fletting og flette det nye og det gamle i lag til noko nytt? Eller til slutt skal vi ta vekk det vi allereie har i organisasjonen og erstatte det med det nye? Det er særst sentrale avgjersle ein organisasjon må nytte god tid på i det vidare arbeidet.

3.3.1 Translasjonskompetanse.

For at vi skal omforma og innføre organisasjonsoppskrifter treng me aktørar med translatørkompetanse. Det å ha slik kompetanse er særst viktig for å lukkast med ideane ein ynskjer innført. Røvik skriv at denne kompetansen er oversett, og vanskjøtta. Evna til å lage gode omsetjingar av praksis og idear, er ein kritisk faktor som kan vere med å forklare så vel suksessar og fiaskoar.

Det eksisterer gode og dårlege omsetjingar av organisasjonsidear, og dette kan i stor grad avhenge av translatørkompetanse. Det er gjort få studiar på kva som er skilnaden mellom ein god omsetjar og ein dårleg. Det er tre hovudgrunnar til at ein idé mislukkast når den skal innførast i ein ny kontekst. Det første er frikopling, som betyr at ideen blir innført, men ikkje teken i bruk. Denne nye ideen har i praksis ingen verknad på organisasjonen, men ideen kan kanskje nyttast til å framstilla organisasjonen og gje den legitimitet. Den andre grunnen til ein mislukkast med translasjon er fråstøyting, som vil seie at ein forsøker å iverksette ideen, men at den av ulike grunner ikkje fungerer og dermed blir fråstøytt. Dette skjer ofte med idear, og kan forklarast med liten endringsvilje eller med komplekse organisasjonar som omsetjar ikkje har teke høgde for å sikra undervegs. Den tredje grunnen til at ein translasjon kan mislukkast er at ein tek i bruk ideen, men at ein av ulike grunnar ikkje oppnår den effekten ein ynskjer, og dermed ikkje innfører ideen. Dette er eit vesentleg poeng i translasjonsteorien, og fortel at ein idé kan ha svært forskjellig effekt på relativt like organisasjonar. Dette kan fortelje oss at uansett korleis implementeringa vert gjort, så er det ofte dårleg omsetjingsarbeid som er grunnen til at kontekstualiseringa blir mislukka. Det viktigaste kriteriet for suksess er kor lett den nye praksisen er å omsetja.

Dette fortel oss at idear som skal kunne omsetjast til andre kontekstar må være enkle og generelle, samt tydeleg og lettfattelege nok til at ein kan sjå kva konkrete endringar som må gjerast i organisasjonen.

Dette er derfor ingen enkel jobb, spesielt dersom vi forsøker å lage ein idé som skal være moglege å bruke for forskjellige typar organisasjonar. Det er heilt klart ein stor fordel om omsetjaren er tilsett, eller kjenner godt til organisasjonen, da dette vil gjere det lettare å få med seg alle sider av ideen. Det kan være vanskelegare å gjere det, for ein som kjem utanfrå organisasjonen, enten som konsulent eller som ny tilsett leiar i ei verksemd.

Det kan likevel i nokon tilfelle være ein god strategi at ein eksterne translatørar eller ein ny tilsett, som ikkje har nokon forkunnskap om organisasjonen, kan sjå organisasjonen med nye auger. Vi ser at det første mange nytilsette leiarar går i gang med er endringsarbeid, og det er nettopp fordi dei ikkje har forkunnskap eller ser med heilt nye auger på organisasjonen.

Ofte ser vi at organisasjon berre delvis forsøker å ta i bruk den nye ideen, og prøver å oversjå den i størst mogleg grad. Det er ikkje hjelp i at omsetjaren gjer ein god jobb om ikkje alle i heile organisasjonen er med på ideen. Dersom omsetjaren er skeptisk til ideen vil det også påverke implementeringa av ideen. Dette kan skje i tilfelle der vi er pålagt av andre å gjere ein endring, men ikkje sjølv ynskjer det.

Ein annan typisk ”omsetjingsfeil” er at vi vel å kopiere ideen i staden for å omforma den. Dette kan gjerast både bevisst og ubevisst. Dømer på dette kan vere at verksemder i travle tider vil skåne sine tilsette, og kopierer ideen. Da kan vi sitje igjen med ein ide som ikkje passar verken for tilsette eller organisasjonen.

At translatørane manglar legitimitet i ein organisasjon er kanskje, ifølge Røvik, den mest vanlege grunnen til at ein idé ikkje blir kontekstualisert inn i ein organisasjon. Røvik formidlar at desse personane må m.a. ha to typar kompetanse, sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Omsetjaren må ha kunnskap om ideen og konteksten ideen skal inn i. Det betyr at leiaren som skal innføre endringa må kjenne godt til «den nye ideen», og ha tru på den, i tillegg til å kjenne «praksisfeltet» godt. Vedkommande må i tillegg ha stort gjennomslag blant tilsette (Røvik, 2016).

3.4 Relevans teoriane har for prosjektet.

Institusjonell og translasjonsteori er to supplerande teoriar, som blir nytta i oppgåva. Dei er tidvis krevjande å skilje frå kvarandre sidan begge har eit stort fokus på omgivnader i organisasjonen. Institusjonsteori ligg i det symbolske perspektivet, medan translasjonsteori er ein blanding av det symbolske og rasjonelle perspektivet. Derfor kan dei ved første augekast verka like. Forskjellen er at institusjonell teori først og fremst legg vekt på kva tradisjonar og uformelle strukturer, normer og verdiar har og seie på utforming av organisasjonane. Medan translasjonsteorien tek omsyn til at idear skal omsetjast i ein institusjonalisert organisasjon som er full av normer, verdiar, system og reglar (Jacobsen & Thorsvik 2016).

Begge teoriane set søkelys på kompleksiteten ein finn i ein organisasjon. Ein institusjonalisert organisasjon er full av taus kunnskap, som gjer at omsetjingar som blir innført vil bli forsøkt farga og endra av den tause kunnskapen.

Teoriane er nyttige for å unngå fallgruver, og gjev deg verktøy som gjer at du kan manøvrere i organisasjonen.

Eg kjem i studien til å ha fokus på translasjonskompetanse. Dette fordi evna til å lage gode omsetjingar av praksis og idear, er ein kritisk faktor i endringsarbeid.

Eg går no vidare inn i kva for undersøking eg vil utføre, og kva som er viktig i intervjusituasjon, samt ved innhenting av datamateriale m.m.

4.0 Metode

Metode kjem av ordet «methodos» som betyr å følge ein bestemt veg fram til målet. Metoden seier vidare noko om korleis vi går fram for å få informasjon om eit emne vi vil vite meir om. Vidare korleis denne informasjonen kan analyserast og tolkast (Kvale & Brinkmann, 2015).

Eg vil i dette kapitelet gjere greie for den metodiske tilnærminga som ligg til grunn i masteroppgåva mi. Vidare fortelje om vegen frå val av informantar til eg var ferdig med å transkribere intervju. Kvale & Brinkmann, skriv at den teoretiske oppfatninga av kva som skal undersøkast gir grunnlag for kva metode som skal nyttast for å analysere innhaldet (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.1 Forskningsdesign.

Ein plan eller skisse for korleis prosjektet kan leggst opp kallar vi for eit design. Prosjektet sin design fortel oss korleis forskaren vil gjennomføre prosjektet.

Første fase i eit forskingsprosjekt inneberer at vi arbeidar med problemstillinga og planlegg forskingsprosjekt med utgangspunkt i problemstillinga. Ein plan eller ei skisse for korleis prosjektet kan leggst opp, kallar vi eit design. Prosjektet sitt design gir retningslinjer for korleis forskaren tenkjer seg og utføra prosjektet (Thagard, 2018). Denne planen har to sentrale sider. På den eine sida handlar det om kva formålet er med prosjektet. Med andre ord kva kunnskap vi vil utvikle, og her nyttar eg eit teoretisk tolkande formål. Det vil seie at formålet mitt er å bruke teoriar og fagleg omgrep som ei ramme for å analysere, og gje mening til det eg vil studere. Mine ambisjonar er ikkje primært å utvikla nye omgrep og teoriar, men å ta i bruk dei teoriane eg har lært, og som hjelper meg å tolke data og setja dei i ein samanheng. Den andre sida handlar om korleis vi konstruerer data for å svara på spørsmåla våre. Det er slik at det er formålet og problemstillinga mi som er avgjerande for kva metode eg vil nytte. Metoden er først og fremst eit verktøy for å analysere. Eg vil vidare bruke ein holistisk tilnærming, som inneberer at eg ser det fenomenet eg skal forske på i sin heilskap og i lys av den konteksten det inngår i. Eg ynskjer å etablere data og kunnskap så breitt som mogeleg ved dette fenomenet, men må likevel avgrense meg til intervju i denne oppgåva (Bukve, 2016).

4.2 Kvalitativ forskningsmetode.

Kvalitativ forskning omtalar verkelegheita igjennom få deltakarar der vi går i djupna og skriv mykje om dei få.

Kvalitativ forskning blir nytta når vi søker ei forståing av sosiale fenomen, og er kjenneteikna av at metodeopplegget er prega av fleksibilitet. Kvalitative studiar er basert på eit subjekt – subjekt forhold mellom forskar og dei informantane vi studerer. Kontakten vi har med deltakar i feltet har betydning for korleis vi utviklar data. Ei kvalitativ undersøking er å forstå kva, kvifor og korleis.

Fordeler ved å nytte eit kvalitative intervju er at vi går i djupna på nokre få einingar på eit lite felt. Eg kan skaffe meg eit heilskapleg bilde av det eg studerer, og det kan innarbeidast erfaringar og nye utfordringar undervegs i prosjektet.

Ei ulempe ved å nytte kvalitative intervju er at kontakten mellom meg som forskar og den eg intervjuar har stor betydning for korleis vi utviklar data. Kvalitative intervju er tidkrevjande, og ein får ei stor mengde data i form av tekst som skal transkriberast i etterkant (Thagaard, 2018).

Eg meiner at eit kvalitativt studie med intervju er det rette for meg i mitt forskarprosjekt. Eg vil få fram leiarane sine tankar og refleksjonar om korleis dei arbeidar med leiing innan for feltet endring. Eg er oppteken av å få gode intervju, og derfor er ein ærleg, open og god kommunikasjon viktig.

Eg har no sagt noko om kvifor eg tenkjer at kvalitativ forskningsmetode blir den beste måten å svare ut problemstillinga mi. Eg vil vidare seie noko om intervju, utval av informantar, utarbeiding av intervjuguiden og sjølve intervjuet.

4.2.1 Komparativ studie.

Den komparative metode nytta vi ofte når vi er ute etter å finne eit mønster av likskap og ulikskap i empiri som kan forklare kontinuitet og endring.

«Ein samanliknande studie av eit avgrensa tal casar, der formålet er å studere variasjonen ved bruk av ikkje statiske design og metodar» (Bukve, 2016, s.155).

Denne masteroppgåva er i utgangspunktet tenkt å skulle gje eit bilete over det særeigne for leiarar i offentleg sektor kring vellukka endring, og kva faktorar dei vektlegg.

For å få eit samanlikningsgrunnlag har eg også valt å intervju leiarar i privat sektor. I utvalet har eg informantar frå industri og tenesteytande verksemder, samt menn og kvinner.

4.2.2 Hermeneutisk tilnærming.

Eg har ein hermeneutisk tilnærming i oppgåva. Dei fleste av oss tenker ikkje over det, men vi fortolkar heile tiden verda kring oss. Med vitskapsteori om hermeneutikk kan vi analysere fortolkingane våre. Hermeneutikk seier noko om verdien av å fortolke folk sine handlingar gjennom å fokusere på eit djupare meiningsinnhald enn det som i første omgang er innlysande. Innanfor hermeneutisk tilnærming snakkar vi om ei tynn forteljing som formidlar berre det vi observerer. Medan ei tjukk forteljing inkluderer også utsegner om kva dei personane vi studerer kan ha meint med si forteljing (Thagaard, 2018).

Mi eiga forforståing som forskar vil kome fram. Eg har vore særst bevisst på dette i gjennom prosessen. Eg har valt å studere noko som interesser meg, og som eg har erfaring i frå.

Bakgrunn vil påverka meg, og såleis også korleis eg vektlegg og tolkar det eg ser.

Forforståinga er den ryggsekken eg tek med meg inn i forskningsprosjektet, før prosjektet startar. Innholdet i denne ryggsekken påverkar vegen og måten eg samla og les data på (Malterud, 2013).

4.2.3 Abduktiv tilnærming.

Vi skil mellom induktiv og abduktiv tilnærming. Vi vel induktiv tilnærming om vi ynskjer å observere ei problemstilling for å komme fram til ein teori om eit fenomen. Vi vel abduktiv tilnærming når vi gjennom observasjonar utviklar hypotesar som vi kan etterprøve. Eg har difor i denne studien bestemt meg for å nytte ein abduktiv tilnærming. «*Både i vitskap og i kvardagen vår tenkjer vi oss ofte fram til moglege forklaringar på eit fenomen utan at det følger formell logikk*» (Bukve, 2016, s.66). Bukve skriver at «*når han står opp om morgon og ser at det er vått ute, så tenkjer han at det har regna*» (Bukve, 2016, s. 66). Ein finn fram til føresetnader som er slik at om dei er rette så ville dei resultert i den observasjonen som er gjort. Gjennom å laga slike moglege forklaringar på eit observert fenomen utviklar vi også konkrete hypotesar som kan etterprøvast gjennom utforming av nye undersøkingar, og innsamling av nye data. «*I abduktiv tenking går ein bakover frå ein observert konklusjon og utformar premisser og årsakskjeder som er slike at dersom dei hadde vore sanne, så hadde konklusjonen vore rimeleg. Gjennom abduktiv tenking kan vi utvikle ulike moglegheiter på det same fenomenet*» (Bukve 2016, s. 66-67). På mange måtar er omtale av abduksjon ei omtale av ein framgangsmåte for praktiske problem. Det er slik at når vi står overfor eit praktisk problem, så vil vi gjetta på kva som er årsaka til problemet, før vi går i gang med å løyse problemet (Bukve, 2016).

I denne studien intervjuar eg informantar om vellukka endringar. Dei vil tenkja tilbake på vellukka endringsprosessar, og hugse kva det var som gjorde at dei lukkast den gangen. Då utfører leiarane ein «abduktiv» analyse. Eg vil ved hjelp av denne metoden kunne identifisere og tolke deira forklaringar på (vellukka) endring, slik dei sjølve forklarar det i ettertid.

4.3 Forskningsintervju.

Intervju er den mest brukte metoden innanfor kvalitativ forskning. Formålet med eit intervju er at vi får fyldig og omfattande kunnskap om korleis andre menneske opplever sin livssituasjon, og kva for synspunkt og perspektiv dei har på tema som intervjuet omhandlar. Intervju gir oss eit svært godt grunnlag for å få innsikt i informantar sine erfaringar, tankar, og kjensler (Thagaard, 2018).

Ifølge Kvale & Brinkman er intervju den metoden som oftast blir brukt for å samle inn datamateriale i ein kvalitativ studie. I min forskning er det viktig å fremme informantane sine egne erfaringar, opplevingar og meningar knytt til korleis dei tenkjer om å leia endringsprosessar.

Formålet med intervjuet er å samle inn data om temaet som eg skal forska på.

Vi kan utforme eit forskningsintervju på ulike måtar. Ytterpunktet er prega av lite struktur, og kan sjåast på som ein samtale mellom forskar og informant om hovudelement i prosjektet.

Tilnærming til intervjuet er uformell og ein kan løfte inn ny tema undervegs i intervjuet. Det andre ytterpunktet er eit meir strukturert opplegg der vi førebur spørsmåla på førehand, og gangen i intervjuet er meir fastsett. Det kvalitative aspektet ved å gjere det på den måten er basert på at intervju gjer at personane står fritt til å utforma svara sine, og vedkommande presenterer på den måten sine egne tankar, og forståing av dei tema vi har i prosjektet.

Fordelen med eit strukturert opplegg er at svara vi får kan samanliknast fordi informantane har svara på dei same spørsmåla. Vi nyttar denne type intervju når vi i analysen skal samanlikne mellom personar. Den tredje framgangsmåten blir omtala som eit delvis strukturert intervju. Det er denne som i lærebøker blir omtala som kvalitative intervju. Tema i intervjuet er stort sett fastlagt på førehand, men vi bestemmer likevel tema undervegs i intervjuet (Kvale & Brinkman, 2015).

Eg har i oppgåva nytta eit semistrukturete intervju av leiarane for å få informasjon til problemstillinga. Dette fordi eg er oppteken av kva den einskilde leiaren seier, men også kva dei seier som gruppe. Det viktige er å få til ein god samtale med ei god stemning. Eg er oppteken å få tak i erfaringar, tankar, kjensler og handlingar. Det vil vere ein viss asymmetri i

intervjusituasjonen. Eg som intervjuar er den som planlegg og har kontroll over framdrift. Medan deltakar er ekspert på eigne kjensler, tankar og erfaringar, men har ikkje kontroll over agendaen. Informanten er likevel fagleg ekspert på sitt fag.

4.4 Intervjuguide.

Intervjuguiden er eit rammeverk som er med på å strukturere intervjuprosessen.

Intervjuguiden består av tema, hovudspørsmål og om ynskjeleg underspørsmål. Eg har lagt vekt på at spørsmåla til informantane skal vere opne. Dette er fordi eg meiner at det er viktig å få fram deira fulle perspektiv, og eg ynskjer ikkje å påverka dei til å gje meg svar dei trur eg vil ha. På den måten får eg meir fyldig informasjon. Ei anna føremon med å bruke opne spørsmål er at informanten sjølv kan bestemme korleis han ynskjer å svare på spørsmåla. Ein intervjuguide må utformast slik at den oppmuntrar informanten til å gje konkrete og utfyllande omtale kring dei tema som intervjuet handlar om. Hovudspørsmåla i intervjuguiden er retta mot at informanten presenterer sine erfaringar og synspunkt på dei sentrale tema som intervjuet handlar om (Thagard, 2018). Det er viktig at intervjuguiden gir rom for dialog med informanten undervegs, for å forsikre at vi forstår kvarandre (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved å velgje ein kvalitativ metode og forskningsintervju som min datainnsamlingsmetode vil eg truleg få fram ulike leiarar sitt perspektiv, opplevingar, refleksjonar, samt erfaringar knytt til vellukka endringsprosessar. Dette stemmer med det som Thagaard skriv at intervju er særleg godt egna til å gi informasjon om personar sine opplevingar, erfaringar og refleksjonar (Thagard, 2018).

4.4.1 Intervjuguide for mi masteroppgåva.

I intervjuguiden til oppgåva mi forsøker eg å få frem empiri om korleis leiarar arbeidar med endringar. Korleis dei formidlar endringar og kva faktorar dei vektlegg som sentrale i endingsarbeid. Eg ynskjer også å få deira synspunkt på vellukka endringar, og om det er forskjell på korleis kvinnelege og mannlege leiarar arbeidar med endringar.

Det vil seia at eg ynskjer at dei skal fortelje breitt om sjølve prosessen og kva dei legg mest vekt på, og kva dei meiner var faktor (ar) for at dei lukkast. For det andre ynskjer eg ein mal slik at eg får kunnskap om dei same tema i alle intervju. Eg meiner også at det er viktig at det er ein viss struktur i intervju. Eg har valt ein semi-strukturert intervjuguide. Dette vil gjere arbeidet med sjølve analysen mykje lettare. Eg gjennomførte prøveintervju i forkant av sjølve intervju. Dette for at eg skulle verte tryggare under hovudintervju, men også fordi eg ynskte

å nytte eit daglegdags språk. Det er viktig at eg som intervjuar har tenkt over at eg kan bli «satt ut» av ting som oppstår, og blir kommunisert. Eg hadde derfor i intervjuguiden oppfølgingsspørsmål, som eg kan stille dersom eg opplever at den eg intervjuar svarer kortfatta, eller ikkje svarer utfyllande på spørsmål. Dette er eit grep eg har reflektert over for at eg skal kunne fullføre intervjuet, og få med meg gode svar på spørsmåla eg stiller. Intervjuguiden min er vedlagt oppgåva, etter litteraturlista og er markert som vedlegg.

4.4.2 Utval av informantar.

Eg ynskte å intervju 4 mannlege og 4 kvinnelege informantar. Eg hadde som kriterium at dei skulle vere «toppleiarar» i privat eller offentleg sektor. Eit anna kriterium var at 3 av dei skulle leie ei industriverksemd. Dei 5 andre skulle arbeide innanfor offentleg sektor og da i kommune eller stateleg verksemd. Tanken bak var å intervju desse leiarane frå privat og offentleg sektor, for å analysere det empiriske materiale gjennom eit komparativ perspektiv for å sjå om eg finn forskjellar i tankemåte eller leiarstil.

Informantane var ikkje tilfeldig valt då eg ynskte å snakka med leiarar som tydeleg hadde markert seg som leiar innanfor sitt felt. Eg ynskte å bruka ei selektiv utveljing av respondentar, og fann fram til 4 mannlege og 4 kvinnelege «toppleiarar» frå mellomstore offentleg og privat verksemd. Eg tenkte i utgangspunktet å intervju 10 informantar, men fekk napp hjå 8 og såg etter at intervju var transkriberte at eg hadde mykje datamateriale. Det er viktig at ein har fokus på tal informantar sidan det er eit stort arbeid med datainnsamling og omarbeiding av data. Samtidig var eg oppteken av å førebu meg godt til intervju slik at intervju vart gode. Dette ville igjen gje meg gode data som kan analyserast godt.

4.4.3 Rekrutteringa av informantane.

Eg sendte e-post der eg informerte om studien, formålet med intervjuet, og tidsrommet eg ynskte intervju skulle finne stad. Eg skreiv ein e-post til kvar enkelt der eg oppsummerte kort kvifor eg syntest det hadde vore spennande å få intervju nettopp dei. Eg sendte ut 10 førespurnader. Responsen let ikkje vente på seg. Eg fekk avtalt 8 intervju ganske fort og var veldig overraska over det. Mest fordi eg hadde innstilt meg på at det kunne by på utfordringar å nå dei. Mi forforståing tilsa at toppleiarar var travle, og ikkje ville prioritere eit intervju.

2 informantar fekk eg ikkje respons frå sjølv etter å ha teke kontakt på ny. Eg bestemte meg då for at 8 informantar var tilstrekkeleg. Eg valte å dela opp dei 8 intervju med 6 i november og desember og to i januar. For å gjere det så lett som mogeleg for informanten avtalte eg å

møte opp på deira arbeidsplass i 6 av intervju. To av intervju vart gjort via digital kommunikasjon. Dette på grunn av pandemi og dels på grunn av avstand. Alle informantane er personar eg ikkje kjenner personleg. Eg veit kven dei er på utsida i kraft av rollen som toppleiarar. Eg ville at dei skulle velje å stille til intervju fordi det var noko dei ynskte og ikkje fordi dei kjenner meg. I tillegg var det ein viktig grunn at eg ikkje ville at ein personleg relasjon skulle påverka kva dei svara. Derfor var eg også nøktern med informasjon kring meg sjølv, og kven eg var. Det har vore viktig for meg å få ærlige svar frå informantane, og at dei ikkje tilpassa svaret sitt til noko eg ville høyre (Kvale & Brinkmann, 2015).

Oversikt over informantar

Sektor	Tall	Stilling
Offentleg sektor Stat	2 kvinner	2. Direktørar
Offentleg Sektor kommune	3 menn	2. Kommune- direktørar 1 kommunalsjef
Privat sektor Industri	2 kvinner 1 mann	3 Administrerande direktør

4.4.4 Gjennomføring av intervju.

Nokre dagar i førekant av intervjuet minna eg informantane via e-post på tid og stad for intervjuet. I same e-post la eg ved informasjonsskrivet og samtykke basert på NSD-mal. Før vi starta opp intervjuet signerte begge partar det informerte samtykke. Eg gjentok at deltakinga var frivillig, og at det det var mogeleg å trekke seg frå deltaking sjølv etter intervjuet. Eg gjentok informasjonen eg hadde gitt tidlegare om kva studie gjekk ut på, og kven som får tilgang til informasjonen. Det vart også orientert litt om korleis data var tenkt brukt, og kva som blir følgjene for deltakar. Eg var tydeleg på at innsamla data vart behandla konfidensielt, og at data vart sletta når masteroppgåve er gjennomført og godkjent (Thagaard, 2018).

Intervjua mine varte i ca. ein time, og eg la vekt på i intervjusituasjonen at eg stilte spørsmål som deltakarane forstod. Eg nytta opne spørsmål, for at deltakar skulle fortelje og gje meg mest mogeleg informasjon. Eg brukte tilleggsspørsmål når informanten svarte kort og eg ynskja meir informasjon. Eg let deltakar få lov til tenkepausar og ikkje tvinge fram svar. Det

var viktig for meg at dei reflekterte over arbeidet sitt som toppleiar, fordi det førte til at eg lærte meir om kvardagen deira som leiar i endrings situasjonar. Kva utfordringar møter dei på, og korleis løyser dei det for å komme vidare. Eg prøvde å legge til rette for at relasjonen mellom meg som forskar og informantane skulle være maktfri og likeverdig. Dette for å skape auka tillit og tryggleik mellom informantane og meg som forskar. I undersøkinga var eg ute etter respondentane si oppleving av sjølv endringsprosessen, kva faktorar la dei vekt på, og korleis strategi nytta dei i prosessen. Språklege nyanser som trykkform og støttelyder sette eg søkelyset på, og det ga meg verdifull informasjon i tillegg til dei uttalte orda.

Eg la som forskar vekt på i intervjuet å inneha ein så nøytral rolle som mogeleg ovanfor mine informantar. Eg sa minst mogeleg om min bakgrunn og erfaring, men opplevde likevel at fleire av informantane hadde skaffa seg litt bakgrunnsinformasjon om kven eg var. Eg opplevd ikkje at det var med å farga intervjuet. Eg opplevde at dei var ærlege om sin arbeidskvardag, og fortalde om gode og dårlege opplevingar som leiar. Dette at dei var så ærlege forbausa meg kanskje litt, men det kan ha med forforståinga mi å gjere.

Fleire av informantane sa eg hadde gode spørsmål, som dei måtte reflektere over medan vi samtala. Dei syntest det var fint å få reflektert over viktige tema i sin kvardag, for det var det sjeldan tid til elles.

Intervjua vart teke opp på lydopptakar fordi det var viktig for meg å kunne konsentrere meg om intervjuet. Da fekk eg med meg ordbruk, tonefall, og pausar. Då kan eg ved transkribering gå tilbake å lytte fleire gonger (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.4.5 Transkribering.

Når ein transkriberer frå munnleg til skriftleg form blir intervjusamtalane strukturert slik at dei blir betre eigna til analyse.

Etter å ha intervjuet 4 mannlege og 4 kvinnelege leiarar på toppnivå om deira erfaringar med endringsprosessar transkriberte eg alle intervjuet. Eg transkriberte alle intervju sjølv og brukte mykje tid og krefter på det. Eg sat igjen med mange tettskrivne sider, og følte at eg hadde ein god oversikt over datamateriale. Eg skreiv ned alt som vart sagt, registrerte pausar, latter, samt ord som ja, hm ol. Eg hørde igjennom alle lydfilene både før og etter transkriberinga, og opplevde at leiarane svarte godt på spørsmåla. Eg erkjente under transkriberinga at eg kunne stilt fleire oppfølgingsspørsmål for å få fram ennå meir tydeleg kva informanten meinte.

Eg nytta eit ope word-dokument ved sidan av medan eg transkriberte. Der skreiv eg ned tankar og refleksjonar undervegs i arbeidet med å transkriberer innhaldet i datamaterialet. Det har vore viktig for meg i det vidare analysearbeidet og lese igjennom kva eg tenkte og reflekterte over når eg transkriberte.

4.5 Empirien må være gyldig og relevant (validitet).

Validitet kan i kvalitative studia inndelast i to kategoriar; intern og ekstern validitet. Intern validitet går ut på om studiet er gjennomført på ein tilfredsstillande måte og at konklusjonen og årsakssamanhengen er gyldige, og faktisk kastar lys over problemstillinga. Ekstern validitet går ut på om resultatet i studiet kan generaliserast til ein større populasjon (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2010).

Vi knyt validitet til resultatata av forskinga, og korleis vi tolkar data (Thaagard, 2018). Validitet handlar om det vi kan måle, telja og snakka om. Og det kan kaste lys over og gje svar på problemstillinga. Det er viktig å reflektere og omtale skriftleg val av metode og at funn støttar det som er målet med undersøkinga. Er det då ein raud tråd mellom problemstillinga, teori, metode, data og konklusjon. Eg vil sjå kva andre forskarar har gjort av funn, og så vil eg prøve eg reflektere frå eit anna ståstad enn dei. Kjennskap til miljøet vi studerer kan vere ein styrke og ein svakheit. Det kan føre til at vi forstår informantane på grunnlag av egne erfaringar, men det kan også føre til at vi overser nyansar som ikkje samsvarar med egne erfaringar. Dette har eg vore spesielt oppteken av sidan eg har lang erfaring som leiar, og var ute etter å vidareutvikle min kompetanse på feltet endringsleing.

4.6 Empirien må være nøyaktige og truverdige (reliabilitet).

Når vi snakka om reliabilitet må eg som forskar og intervjuar vere pålitelege når eg gjennomfører kvalitative undersøkingar. Det handlar om presisjon av data, sjølvje innsamlinga og korleis vi behandlar data i intervjuet.

Thaagard referer til Marshall & Rossman 2016) som «framhever betydningen av at vi vurderer kvalitativ forskning med hensyn til troverdighet (credibility), og prosjektets reliabilitet er et kriterium for at forskningen er utført på en troverdig og tillitsvekkende måte. Begrepet reliabilitet er innarbeidet i kvalitativ forskning, og referer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de same metodene, vil komme fram til de samme resultatene» (Thaagard, 2018, s. 187).

Eg har ikkje intervjuarar som eg har ein nær tilknytning til, fordi det m.a. kan påverka kvaliteten på datamaterialet mitt. Eg veit at som forskar vil eg påverke kvaliteten på

intervjuet. Min framtoning, språk og kroppsspråk vil påverke den som blir intervjuet. Det har i heile prosjektet vore viktig for meg å tenkje over min forforståing, og kva det er eg har i min eigen ryggsekk som kan påverke informantane og datamaterialet mitt. Det har vore viktig for meg å holda meg objektiv og nøytral, og heller knyta funn til teori og ikkje eigne meiningar (Thaagard, 2018).

4.7 Etikk.

Alle opplysningar både direkte og indirekte som kan knytast til deltakarane har eg anonymisert.

Prosjektet er innmeldt til NSD. Lydfiler, transkriberte intervju og andre data har eg låst inne i skap slik at ikkje uvedkommande har tilgang til datamaterialet. Dette er gjort for å ivareta personvernsomsyn og retten til privat liv.

Alle informantane har krav på informert samtykke. Alle informantane fekk overlevert eit informasjonsskriv om prosjektet sitt formål og eit samtykkjeskjema der dei vart informert om at dei kunne trekke samtykkje også etter at intervjuet var gjennomført. Alle informantane mine gav skrifteleg samtykkje. Skrivet og lydfilene skal makulerast etter at prosjektet er avslutta.

4.8 Analyse.

Analyseprosessen er meint å gje innsikt i korleis eg har kome fram til resultata i studien, og korleis eg som forskar prøver å forstå og fortolke kva informantane eigentleg seier.

Etter at eg har transkribert intervjuet har eg lese fleire gonger igjennom kvart enkelt intervju. Eg høyrde og igjen på lydfilene til intervjuet. Dette fordi eg skulle få med meg all teksten og innhaldet, og kva dei direkte og indirekte sa. Eg var og oppteken av å sjå etter ulike mønster i intervjuet.

Koding er ein mykje brukt framgangsmåte i kvalitativ analyse. Koding medfører at vi deler opp teksten og markerer utsnitt av teksten med kodeord. Kodar blir definert som noko som symboliserer meningsinnhaldet i teksten. Ein kode kan vere eit eller fleire ord. Samtidig som vi utviklar kodar er det og viktig at vi skriv kommentarar til dei refleksjonane vi har til meningsinnhaldet i teksten (Thagaard, 2018).

Eg gjekk i gang med å markere ut teksten i intervjuet. Deretter sette eg opp ei matrise der eg sette kodar, og meningsinnhaldet som eg hadde markert i kvart av intervjuet. Fleire av tema

gjekk igjen, og nokon av gruppene måtte delast opp i underpunkt. Det var mange koder som måtte grupperast og sorterast. Etter mange omarbeidingar enda analyseprosessen til slutt med ni kategoriar. Eksempel på kategoriar er «plan og strategi» og «mannlege og kvinneleg leiarar». Det vart opplevd som eit stort stykke arbeid, men likevel spennande når ein byrja å få til ein oversikt og sett dei i system, samt at funna i studien vart meir synlege.

I dette arbeidet var eg veldig oppteken av å ikkje nytte mi forforståing, men å vere objektiv slik at eg ikkje oversåg det som ikkje stemmer med mine erfaringar.

5.0 Presentasjon av funn.

5.1 Presentasjon av informantane.

Eg har intervjuja 8 informantar 4 kvinner og 4 menn. Dei er alle overordna leiar i offentleg eller privat sektor.

Leiar nr .	1	2	7	Direktørar i privat sektor - industriverksemd
Leiar nr.	3	4	8	Kommunalsjef eller kommunal-direktør
Leiar nr.	5	6		Leiarar i statleg verksemd

I dei delane av teksten som eg gjengjev som sitat, har eg valt å nummera leiarane frå 1 til 8 ut frå rekkefølga eg intervjuja informantane.

5.2 Presentasjon av empiriske funn.

I denne delen av oppgåva presenterer eg dei empiriske funna. Eg presenterer berre dei utsegnene som er relevant for mi problemstilling. For at det skal vere lettare å få ein oversikt for lesaren av oppgåva, er dei ulike funna systematisert under forskningsspørsmåla eg har stilt.

Det vil likevel være slik at vi må sjå alle funn i ein samanheng, då alle har verdi for problemstillinga.

Funna blir presentert gjennom skrifteleg oppsummering og utsegn frå informantane.

5.3 Kva for «symbolske rammer» let seg identifisere i leiarar sin planlegging- og gjennomføring av omstilling?

5.3.1 Er det forskjell på måten leiarar frå offentleg og privat sektor tenkjer strategi?

Sidan informantane var frå både offentleg og privat sektor ynskjer eg å sjå om det er ein ulikskap i korleis dei planlegg og gjennomfører endring. Ut frå funna kan det sjåast ut som leiarar frå private verksemd/industri er noko meir oppteken av verdiar, omdømme, og av retning/strategi enn sine kollegaer i offentleg sektor. No var ikkje dette noko spørsmål i intervjuet, og det var såleis dei private leiarane som sjølv tok dette opp i intervjuet. Det kan tolkast som at for leiarar i privat sektor er det nødvendig å tenke strategi, men samstundes kan det også vere måten ein ynskjer å stå fram på. Det var ein informant frå kommunal sektor som framheva at han ynskte å ha eit faktagrunnlag.

Leiar 1: seier «*Vi skal vere det vi seier, vi er verdistyrte, jordnære, og ærlege.*

Vi er oppteken av den raudetråd. Det skal ligge naturleg i heile verksemda».

Leiar 4: seier «*Eg er strategisk og ser lenger enn andre*».

I intervjuet når informantane skal fortelje om eg sjølv som leiar for ei verksemd, omtalar dei 3 leiarane i privat sektor seg sjølve som innovative og visjonære. Ingen av dei 5 andre informantane gir uttrykk for det same.

Utsegner frå dei 3 private leiarane:

«Utan tankar om berekraft er vi ferdige».

«Eg er uinteressert om ting blir 1 eller 2 % betre. Eg vil sjå at det blir 20% betre».

«Forutsetningane blir tøffare, det grønne skifte er i gang. Vi må endre strategi og tenke litt nytt, og prioritere annleis enn for nokre år sidan».

3 av 8 leiarar har spelt fotball på høgare nivå. 1 frå privat og 2 frå offentleg sektor. Dei fortel at dei brukar den kunnskapen som lagbyggjar i jobben som leiar. Dei andre informantane nytta også omgrepet, *tru på laget*, slik at det kan tolkast som ein metafor, som blir nytta for å få tilsette til å dra i same retning, men også at ein har tru på sin tilsette. Ein slags tanke om at vi er ulike, men kanskje det er nettopp difor dei lukkast.

Alle informantane er opptekne av at den nye kvardagen er endring, og at det er viktig å etablere ein endringskultur i verksemda. Alle understrekar kor viktig det er med dei småe kontinuerlege stega, og bygge endringar lag på lag.

Leiar nr 3:

«Eg er sjefen for eit lag, og laget er ikkje betre enn leiarstjerna. Vi tapar og vinn i lag».

På spørsmål om kven du er og kan du skildre deg som leiar gjev 4 av 8 informantar uttrykk for at dei i utgangspunktet ikkje hadde leiarambisjonar, og vart leiarar ved ein tilfeldigheit. Dei andre 4 har leiarambisjonar og omtalar seg som leiartypar.

Leiar nr 4:

« Utfordringa var at me ikkje fekk inn avdelingsleiar, og så vart eg spurt om eg kunne vere det nokon månader».

Leiar nr 8:

«Eg er ein liten leiartype, da har eg vore heilt i frå eg var ung kan du sei».

5.3.2 Kor viktig er du som rollemodell?

Leiarane eg intervjuar var oppteken av å vere rollemodellar for sine tilsette. Det verka som at leiarane hadde tankar om at det å vere leiar betyr at du må stå fram og vere eit førebilete for sine tilsette. Fleire av leiarane omtalte seg sjølv som demokratiske, og ein som stolar mykje på dei rundt seg. Dei gjev uttrykk for at i det daglege arbeidet **er mykje basert på tillit**. Dei er likevel klar på at ein må vere tydeleg på målet og definere vegen dit. Ein skal likevel ikkje vere for tøff, da det ikkje fører noko godt med seg. Fleire av informantane understreka at det er viktig å støtte underleiarar i krevjande saker, men ikkje ta deira plass i møter. Du er på møte som ein slags «rollemodell».

«Vi må vere audmjuke, inkluderande og har respekt for det unike». «Vi skal legge til rette for tilsette, men alle tilsette har eit sjølvstendig ansvar for å trivast understreka dette».

Leiar nr. 1: *«folk er ulike og, vi må vise kva vi meiner, og stå for det, men alle er viktige for verksemda».*

Leiar nr. 6: *«Viktig å gå føre å passa på. Ta ned farten, men likevel klar på kvar vi skal».*

Leiar nr .5: *«Alltid vere godt førebudd, og så er det viktig for meg å ikkje ta andre leiarar sin plass i møte, men å vere der meir symbolsk på ein måte».*

5.4 Kva for faktorar vurderer leiarar i offentlege og privat sektor som sentrale for ei vellukka omstilling?

5.4.1 Kva plan og strategi nytta leiarar under endring/omorganisering?

Alle informantane var oppteken av å lage ein plan som må vere forankra frå toppen av organisasjonen og heilt til botnen. Leiar nr. 3 fortalte at han var oppteken å skaffe seg eit fakta og referansegrunnlag før han gjekk vidare med det inn i leiargruppa. Planen må innehalde eit konkret mål som omtala kvar vi skal, og korleis skal vi komme oss dit. Gjennomgåande seier leiarar at endring er ein del av kvardagen, og det er viktig med framdrift. Ein må bygge steg på steg heile vegen heile tida.

Alle påpeika at planen vart drøfta i leiargruppa først. 2 av leiarane frå privat sektor nr.1 og nr.7 fortel at dei starta endringa med å snakka strategi med leiargruppa si først.

Alle informantar understreka kor viktig det er at alle forstår kvifor vi skal gjere endringane, og ikkje minst at ein må vere heilt einige. Planen skal forankrast før vi går vidare. Dvs. leiargruppa skal vere einige. Det er eit tydeleg funn på at leiarane nytta seg av Top – down

iverksetting. Planen startar på toppen hjå leiar og leiargruppa og blir pressa nedover i organisasjonen.

Leiar nr.1: *«Paradokset er om vi skal vere kreative eller effektive, om vi skal skape erosjon eller revolusjon. Skal vi tenke samarbeid eller innovasjon osv. Du skjønna da blir heilt kaos. Vi må rydde. Da er det viktig å ha ei leiargruppe som du delar gleder og sorger med. Snakka om utfordringar. Og igjennom det lage ein plan».*

Leiar nr.3: sa følgande kring forankring *«..... så spør dei kva meina du. Da responderer eg ganske ofte kva meina me, og eg er sikker på at det er både ein styrke og ein svakheit. Da er ikkje fordi eg ikkje kan vere harde og tøffe, men eg har lyst å ha med meg forankring».*

Leiar nr.5: *«Eg brukar i startfasen av ein endring , først mykje tid med leiargruppa for at dei skal forstå kvifor me må gjere desse endringane. Vi må forstå det underleggande. Kvifor må vi gjere dette. Det å kommunisere budskapet på ein enkel og forståeleg måte».*

Leiar nr.7: *«Eg bruka da mykje i min retorikk når vi snakka om at vi må endra oss. At vi har ingen naturleg forutsetningar for å overleve her, men vi kan skapa varig konkurranse fram trinn ved å vere raskare, betre og meir effektive enn dei andre».*

Eit funn er at leiarane heilt klart har rutinar for å involvere tillitsvalte og verneombod tidleg, og at dei nyttar dei til å kommunisere nedover i organisasjonen.

Leiar nr.6: *«Tillitsvalte og verneombod involvere dei så tidleg som mogeleg, slik at dei kan hjelpe med kommunikasjon. Alle skal forstå kvar vi skal, men alle er ikkje einige. Dei er likevel fornøgde når dei har fått ein reell medverknad i prosessen. Dei hjelper deg med kommunikasjon jobben ut mot medlemmane».*

Rådmennene som eg intervjuar laga alltid ein kommunikasjonsplan på plan for framdrift, når dei hadde store endringar.

Leiar nr.8: *«Formidla endring organisasjonsendringar – laga ein type kommunikasjonsplan. Ein interesseanalyse. Kva er mest hensiktsmessig. Kven kommuniserer kva».*

Dei kvinnelege leiarane (leiar nr. 1, 2 og 5) kan tolkast å vere meir oppteken av oppsummeringar etter møter der ein konkluderer, for å komme vidare. Kva er vi einige om, og kan vi no gå vidare.

Leiar nr.4: *«Har prøvd alt og kommunikasjon er viktig. Kva er status. Presentere ting skriftleg i møte. Vere godt førebudd er viktig».*

Fleire av informantane påpeika at det var viktig å bryte prosessar ned i delprosessar, og etablere prosjekt der ein har dyktige personar som kan styre frå a til å. Mange av informantane gav uttrykk for at det er vanskeleg å drifte endringsprosessar samtidig med dagleg drift.

Leiar nr.2: *«Vi etablerer kanskje eit prosjekt rundt da, og involvere dei som me skal involvere slik at dei er orientert om det. Der i frå vil eg starta den formelle prosjekt/prosess. Der sete vi opp ei gruppa som jobba med da».*

Leiar nr.4: *«Du må ofte ha ein prosjektledar sant som drive dette i organisasjonen. Det å ha flinke folk som leia endringsprosessen frå a til å. Det trur eg vi undervurderer ofte. Vi må ha ein organisasjon og så må du ha eit mandat til organisasjonen for da er mykje lettare. Eg lika å bryta desse prosessane ned i del prosessar det krev litt meir, men det blir mykje vellukka».*

Ein av leiarane i privat sektor var oppteken av at han eigentleg ynskte seg to leiargruppe. Ei for drift og ei for strategitenking. Fleire av dei andre informantane gav tydeleg uttrykk for at dagleg drift vert prioritert framfor langsiktig utviklingsarbeid.

Leiar nr.7: *«Du kan tippe på kva som vinner i det dagleg? Det er drift. Eg er oppteken av framtida, og vil gjerne løyse neste generasjon sine problem. Korleis skal du løyse det lokalt og korleis i heile organisasjon».*

Eit av hovudfunna er at informantane var oppteken av involvering og understreka kor viktig det er. Ein setning som går igjen er:

«Involvering er viktig. Du kan ikkje tre noko ned over hovudet på folk».

5.4.2 Kven er nøkkelpersonar i endringsarbeid.

Alle informantar fortel at tillitsvalte, og verneombod er obligatoriske i prosessane, og at det er viktig at dei blir forankra tidlegast mogeleg i prosessane. 2 av leiarane, leiar nr. 3 og 4 uttrykte at dei hadde ynskje om at tillitsvalte involverte seg i mykje sterkare grad. At dei i større grad utforda dei som leiar og leiargruppa, og at dei var med å sette viktige saker på dagorden. Dei ynskte også dei som ein mykje sterkare ressurs i endringsarbeid. Dei formidla at det vert litt passivt i begge endar.

6 av 8 informantar er veldig medviten på å finne dei «positive» uformelle leiarane. Det er tydeleg funn på at leiarane brukar positive «uformelle» leiarar som nyt stor legitimitet på arbeidsplassen.

Leiar nr.5: *«Eg har lært meg å finne dei utviklingsorienterte og som har ein slik personlegdom. Ta ein samtale med dei, og få dei entusiastiske. Dette smitta over på dei andre. Eg avtalar på møte slik at eg gjev ordet først til dei som er positive. Eg slepp aldri ordet laust. Det er ofte det negative som kjem først».*

5.4.3 Betyr tidsbruk noko under endring?

Eit av spørsmåla som leiarane fekk stilt var om det meinte at tid var viktig i endringsprosessar.

Alle informantane meiner at det er viktig at ein held ein viss fart, men likevel at det er ein balanse kvar gang. Det er viktig å ta seg god tid i forprosjektet slik at ein avklarar korleis ein skal setje i gang eventuelle endringar. Det var semje om at start og avslutning i endringsarbeid må gjerast på ein skikkeleg måte.

Fleire av informantane påpeika at når ein skal gjere endringar så er ein så forsiktige og brukar så altfor lang tid. Ein skal sjå korleis det går og ventar for lenge. Det er viktig å gjere klare avgjersler slik at ting ikkje dreg ut i tid.

Fleire av informantane fortalte at dei har endringar bak seg der ein har forrekna seg på tid, og mest for det blir omkampar, eller at ein har vore for ivrige ved start og omstart.

Utsegn frå informant nr.2 og 3 utdjupar dette:

«Eg trur det viktig å ha ein viss fart på endringsprosessar men samtidig ta seg tid slik at organisasjonen føler at dei blir høyrte og involvert da er viktig for meg for at desse prosessane har me luktast best med».

«Alltid så har eg urealistiske forventningar om kor fort ting går, framdrift i prosessar slikt. Da eg har forrekna meg mest på i ein del endringar /omstillingar fort kjem ein i mål, kor mange må ein starta opp at».

5.5 Kva er dei viktigaste faktorane for å få til vellukka endringar.

Den faktoren som går igjen hjå alle informantane er involvering og kommunikasjon. Dei er samde om at utan involvering får ein ingen ting til.

Kommunikasjonen må vere ryddig og god, og ein må vere open, ærleg, og transparent.

Vidare peika dei på ein god plan som er forankra frå topp til botn.

Dei formidlar at god kontakt med dei tillitsvalte, og å gjere bruk av dei «positive» i organisasjonen er viktig. Respekt går også igjen mellom faktorane. Det å ha respekt for det

unike og forstå at vi er forskjellige, men at alle er like viktig blir trekt fram av alle informantane.

Vidare seier leiarane ein må ha tru på laget og lagbygging. Du som leiar er ikkje betre enn laget ditt.

Leiar nr.1: *«Eit klapp på skuldra og sjå tilsette i augo. Da skal så lite til og dei vil føle seg verdsett, og da strekker deg langt meir enn forventa».*

Leiar nr.2: *«Veldig viktig at organisasjonen forstår kvifor vi gjere endringar. Vi gjere det for å redde arbeidsplassane til våre tilsette».*

5.6 Korleis vurderer leiarar «motstand mot forandringar».

5.6.1 Informantane vart spurt om kva dei tenkte og gjorde ved motstand mot endring og kva deler av prosessen som dei opplevde som vanskeleg.

6 av 8 informantar formidlar at dei opplever at starten er vanskeleg, og 7 av 8 at slutten på ein endring er vanskelegast. Det å skal hoppe ut i iverksettingsfasen, og ikkje lenger involvere og forankre er vanskeleg og litt skummelt. Mange seier at dei i denne perioden spelar på underleiarar. Det er i denne fasen ein ser skrifta på vegen, og tilsette ofte blir opprørte. Folk blir fort oppgitte når ting ikkje fungerer, og leiarane føler seg låst. Fleire av informantane i offentlig sektor gav uttrykk for ei gryande uro over at det ser ut som tilsette ikkje gir motstand, men at det verkar som om dei ikkje bryr seg, og går ikkje inn i ting. Det treng ikkje bety noko, og kan tolkast som ein slags trøyttleik og resignasjon over stadige endringar. Det kan tolkast som at informantane brukar mykje same strategi for å komme seg vidare. Dei prøver og feilar litt, og kjem seg på sporet igjen. Det kan tolkast ut frå funn som at det er vanskeleg å slutte , og ein føler seg fram for å konkludere på prosessen.

Ein av informantane synes at det er greitt at motstanden kjem. Det gjer at vi i større grad kvalitetssikrar prosessar.

Dei fleste informantane er opne om at dei ikkje er flinke nok til å evaluera prosessane.

Her er utdrag av funna:

Leiar nr.5: *«Det er ofte i frå planlegging til du skal ta steget til faktisk og gjennomføre. Det synes eg ofte er krevjande, litt vanskeleg, og eg er kanskje ikkje god nok på det fordi du går ut på hoppkanten og tenkt har vi med alt. Da er ubehageleg og det synes eg er vanskeleg men der igjen so må ein spela på dei som er gode på drift».*

Leiar nr.6: «Vere kjapp viss du ser at noko ikkje funka så for det er sånn som eg er opptatt av heile tida. Her er det mykje, her kjem vi heilt sikkert til å gjere ting feil. Vi må teste vi må prioritere. Vi køyrer nokon prøve ballongar her og nokon prøve ballongar der liksom, så må vi berre vere kjappe til å testa. Folk blir fort veldig dette kjem ikkje til å funke, til kjem til å vere frykteleg, ja det blir veldig klamt og veldig låst, dette er veldig fatalt. Men det å prøve i alle fall eg å ta ned den, det er ikkje farleg om det ikkje funka, for da berre endra vi da. Da endra vi det fort viss da er, for da er ikkje sånn at vi har investert frykteleg mykje no og ingen ting ikkje kan snuast».

Leiar nr.6: «Ein må seie at er det er ikkje farleg om ikkje alt funkar. Da endrar vi berre litt på det Det er aldri slik at ikkje ting kan endrast eller snuast. På den måten prøver ein å balansere slik at prosessen ikkje sklir ut».

Leiar nr.4: «Han føler han får ikkje motstand, men at det heller ikkje er viktig å prøve heller».

Leiar nr.5: «Seier eg opplever ikkje at tilsette går heil hjarta inn i det, fordi ein trur da ikkje fungerer. Det er den største utfordringa».

Leiar nr.8: «At det er ei gåve å få motgang da skjerpa vi oss. Da må vi sjå på som ei gåve, som noko konstruktivt ,og det fører til at vi går ein runde til».

5.7 Kva forstår leiarar med omgrepet «vellukka omstilling»?

5.7.1 Eg har spurt informantane om kva dei definerer som ein vellukka endringsprosess. Alle leiarane var veldig tydeleg på at da har du nådd målet du sette deg, og du har klart å følgje planen med litt justeringar under vegs. Dei var opptekne av at tilsette måtte fått det betre, og at dei ikkje hadde mista nokon av sine tilsette undervegs.

I utgangspunktet er det ein Top – down innføring, men eit hovudfunn er at leiing er innstilt på tilpassingar, involvering av tilsette, og ein ryddig gjennomføring.

Alle leiarane seier det same men med litt forskjellige ord. Her eit utdrag av funna.

Leiar nr.4: «Når du har levert det du har ambisjonar om. Endringa må vere på plass utan at det har vore for store omkostningar av tilfredsheit eller engasjement hjå tilsette».

Leiar nr.2: «Det er når du har oppnådd målet du set deg, og at du har klart det med å få organisasjonen til å bidra Dette har vore ein real prosess der du har fått til den involveringa

og skapt det engasjementet. Du har nådd målet og det er uavhengig om det er tøffe mål der du har måtta nedbemanna».

Leiar nr.8: «Gjennomført målet. Ein har lagt ein plan og klart å følgje den. Justeringar undervegs. Da er vorte betre for tilsette. Når tilsette som ikkje ynskje endring kjem og at dette vart bra. Da er suksess».

Leiar nr.3: «Du har eit mål du skal oppnå eller eit krav på deg. Målet må gjerne justerast. Det at du klarer å få folk motivert til å gå i den retning som er bestemt, eller bestemt i lag med andre utan for store energitap. Da er viktig at vi klare å få folk til å forstå kvifor vi gjere slike prosessar. At dei er komfortable med dei. Da blir vi glad og lika godt at vi kan vere stolte. Det å få folk til å verte inspirerte og du klara å inspirere».

5.8 Kva forskjellar finst mellom menn og kvinner når det gjelder leiarstil?

5.8.1 Kvinneleg og mannleg leiarstil.

Eg intervjuar som nemnt tidlegare 4 kvinnelege og 4 mannlege toppleiarar innanfor privat og offentleg sektor.

Fleire av informantane både menn og kvinner var oppteken av at ein miks av kjønn var det aller beste i leiargruppa og elles i verksemda. Informantane frå industriverksemdar fortalte om at dei hadde vore tidleg ute med å få kvinner tilsett i produksjonen, men og få kvinner inn som leiarar på ulike nivå i verksemda. Alle informantane var einige i at det hadde oppstått utfordringar med berre menn eller berre kvinner i leiargruppa. Heile 5 av leiarane peika på at personlegdom er det viktigaste, og at dei ikkje ser forskjell på menn og kvinner sin leiarstil. Begge partar står godt i stormen. 4 av 8 (2 menn og 2 kvinner) informantar framhevar at kvinnelege leiarar er flinke, og nesten blir for flinke. Dei utdjupa det med at unge kvinner i dag er sær dyktige på dei fleste områder, og stiller store krav til seg sjølve og andre. Likevel er ein del av desse kvinnene forsiktige og trenger å bli dytta litt for å ta leiaransvar. Desse 4 informantane formidla at kvinner er flinkare til å involvere tilsette i endringsprosessar, og peika på at kvinner har meir omsorg i seg, og på den måten står seg betre til å takle motstand. 2 av dei mannlege leiarane sa fordi kvinner går meir inn i ting, kan konflikthar bli meir utfordrande for dei. Dei ser og etterspør faktorar hjå tilsette i endring som er viktig. Dvs. dei tek det meir inn over seg og blir meir emosjonelle. Menn er meir rasjonelle og berre køyrer på, og går ikkje inn i problemstillingar når det blir konflikthar.

Det var 1 informant som uttrykte at han trudde at det framleis er slik at damer blir oppfatta annleis enn menn.

1 kvinne frå privat sektor reagerte og opplevde spørsmål som stigmatiserande. Leiar nr.1: «*Denne tankemåten er berre med på bygge opp om forskjellane*».

3 leiarar påpeika at kvinner (1 mann og 2 kvinner) er veldig flinke, men treng å bli puffa til å gå til leiarstillinga.

Leiar nr.2: «*Men jenter må du lokke meir, for å ta desse ledande stillingane, men når dei først bestemme seg og du får jobba litt med dei, så er dei veldig flinke*».

Leiar nr.3: «*Kvinner er litt forsiktige i si tilnærming medan menn ofte er nok og for mykje. Må hjelpe og trykke på hjå fleire kvinner enn menn*».

Eksempel på funn:

Leiar nr.7: «*Da går finare føre seg med kvinner i leiargrupper*».

Leiar nr.5: «*Eg ser at om det er kvinner, forskjell kvinne og menn, eller om at det er at dei jentene er flinke, men eg ser at jentene drive endringsprosessar kanskje på ein betre måte, fordi dei er flinkare til å involvere organisasjonen*».

Leiar nr.8: «*Det ikkje er forskjell på mann og kvinne, men at dei kan bli oppfatta annleis. Ei veldig tydeleg kvinne blir annleis oppfatta enn ein mann med brystkasse*».

5.9 Oppsummering av funn.

Eg vil no oppsummera funna mine, og analysen av empirien syner nokre klare hovudfunn. Eg vil vidare utdjupa dei nærare.

Eit av hovudfunna er at endringane blir innførte gjennom Top- down orientering frå toppen av verksemda og blir pressa nedover i organisasjonen. Leiarane har ei noko ulik tilnærming, og tek initiativ til dette arbeidet ved å samtala med leiargruppa om strategi eller utfordringar.

Leiarane i privat sektor ser i større grad ut til å vere meir oppteken av omdøme og verdiar, og å nytte ein retorikk som etablerer ein endringskultur i organisasjonen sin. Eksempel på slik retorikk er følgjande: Vi har ingen føresetnad som verksemd å overleve i eit av verdas dyraste land. Men ved å ta dei små stega heile tida, kan vi verte raskare, betre og meir effektive enn andre. Det fordrar ingen stillstand. Innanfor den offentlege sektoren handlar retorikken om presset på velferdsstaten, og demografiske utfordringar som gjer at kontinuerleg endring er

heilt naudsynt. I begge sektorane har ein stort fokus på at digitalisering og automatisering vil revolusjonere framtida.

Dette fører til utarbeiding av ein plan for gjennomføring av endring. Denne planen blir så utarbeida i lag med leiargruppa. Planen må vere klar og tydeleg på kva som er målet, og den må fortelje om korleis ein skal kome seg til målet. Planen bør helst skape ei kjensle eller ein oppfatning om at det er behov for endring. Det blir nytta mykje tid for å forankre planane i leiargruppa, og ein går ikkje vidare nedover i organisasjon før alle i leiargruppa er einige.

Eit anna viktig funn er at leiarane ser ut til å vere oppteken av ei human innføring av endringar sjølv om det er ein Top- down innføring. Ein er opptekne av å involvere sine tilsette og gje ein så god, rett og tilstrekkeleg kommunikasjon kring endringane som mogeleg. Dette blir understreka i det som informantane svara når dei blir spurt om kva som er ei vellukka endring. Endringa er vellukka når dei har fått innført endringa, men med litt justeringar. Dette betyr på at leiinga i verksemda er innstilt på å justere planen ved at dei forklarar og lyttar til dei tilsette nedover i organisasjonen.

Tillitsvalte, verneombod og «positive tilsette» ser ut til å vere nøkkelpersonar i endringsarbeidet. Funn syner at tillitsvalte og verneombod er obligatorisk deltakarar, som blir forankra tidleg i endringsprosessen. Informantane påpeikar at dei er viktige i jobben med å kommunisere endringa nedover i organisasjonen. Det er sannsynleg at ved at tillitsvalte framsnakkar endring, vil den lettare bli akseptert i organisasjonen. Eit anna tydeleg funn er at informantane var så opptekne av å finne fram til det dei kalla for «positive tilsette», og nytta dei til å kommuniserer endringane. Dette er tilsette som i kraft av erfaring eller sin personlegdom står fram som «uformelle leiarar» og blir sett opp til av andre tilsette. Ved at dei kommuniserer endringa som viktig og positiv vil det føre til at andre i organisasjonen lettare vil godta endring.

Det kan tolkast ut frå funna at informantane synes det er krevjande når ein endringsplan skal setjast i kraft og ein får opp eventuell motstand. Det er tydeleg at utfordringane er størst i starten og på slutten på endringa. Det som ein av informantane seier, at det er vanskeleg å hoppe utfor kanten og slutte å forankra i leiargruppa, for så å legge endringsplanane fram for dei tilsette. Alle informantane fortel at dei er for dårlege på evalueringar. Endringar blir sett i gang , men skjeldan evaluert. Ein veit da ikkje om endring er god eller dårleg.

6.0 Drøfting.

I dette kapittelet vil eg drøfte dei empiriske funna mine. Drøftinga vil ta utgangspunkt i dei 5 forskningsspørsmåla som eg har stilt, og som fører til at eg svarar ut problemstillinga i oppgåva. Eg vil nytte det teoretiske rammeverket mitt i lag med litteratur frå tidlegare forskning når eg svarar og diskuterer funna.

Funna i studien min hadde kanskje sett annleis ut om eg hadde gjort eit observasjonsstudie og ikkje, som i mitt tilfelle eit intervjustudie. Det kan vere at endring/omstilling i praksis går føre seg på ein annan måte enn slik leiarane skildrar det i intervjuet i mi studie. Eg opplever likevel informantane som ærlige og oppriktige under intervjuet, slik at studien min truleg uansett fangar inn viktige sider ved praktisk omstillingsarbeid.

6.1 Kva for «symbolske rammer» let seg identifisere i leiarar sin planlegging og gjennomføring av omstilling?

Bolmann & Deal skriv at den symbolske ramma er med på å gi oss mening med det vi driv med. Vi mennesker leitar alltid etter ei mening med ting i ein kaotisk arbeidskvardag og elles i liva våre. Det vil alltid vere meningar bak situasjonar og handlingar, men vi må skapa dei sjølve. Det handlar om at vi lever i institusjonaliserte organisasjonar som vidarefører mytar, visjonar og verdier. Den fortel kven vi er og kva står vi for. Ein nyttar forteljingar om heltar og heltinner som gjekk føre og gjorde store ting, og desse har som sitt mål å skulle leie oss inn i framtida (Bolmann & Deal, 2014).

6.1.1 Verdien av laget.

Funna frå studiet fortel at mange av leiarane er opptekne av laget. No er tre av informantane fotballspelarar, og utifrå det er det kanskje ikkje så rart at dei dreg parallellar til nettopp fotballen.

Det funna seier er at dei fleste av dei andre leiarane eg intervjuet også snakka om verdien av laget. Dei har tru på laget, og leiaren er ikkje betre enn laget sitt. Det kan tolkast som om dette er ein symbolikk eller måte å snakke om samhald som ein har henta frå fotballen, og som betyr at alle er like viktige for å oppnå målet. I det ligg ein slags motivering om at din innsats er viktig for at vi skal lukkast. I tillegg til at ein kommuniserer at alle er like viktige for resultatet. Dette blir nytta som ein symboleffekt for å skapa ei lagkjensle, som betyr at vi står i saman om dette. Dette er spesielt viktig å seie når ein står i krevjande situasjonar. Leiarar forsøker å lokka fram det beste i seg sjølv og dei tilsette. Fortel om ei fantastisk framtid, der alle er med å yter til fellesskapet. Formidlar visjonar, og spelar på kjensler til tilsette.

Fotballtrenar Nils Arne Eggen utvikla noko han kalla for godfotteorien der omgrepet «tru på laget» kjem frå. Han fortel at for å utføre store prestasjonar og løyse kompliserte problem må alle aktørane i eit fellesskapet vilja det same. Gjennom gjensidig hjelpe og støtte får ein fram det beste i kvarandre. Det er ikkje nok at du som leiar er god. Du skal også legge til rette for at andre skal lukkast (Eggen, 1999).

6.1.2 Strategi og visjonar.

Funn i denne studien syner at leiarar frå privat sektor formidlar i sterkare grad enn leiar i offentleg sektor strategiar, verdiar og visjonar sjølv om dette er noko som leiar i begge sektor må forholde seg til. Utsegn som «*Vi skal vere det vi seier, vi er verdistyrte, jordnære, og ærlege. Vi er oppteken av den raude tråd. Det skal ligge naturleg i heile verksemda*» «*Utan tankar om berekraft er vi ferdige*» syner dette.

Korleis kan vi tolke det leiarane seier? Er det ikkje slik at når vi høyrer setningane, som blir sagt her så tenkjer vi at det høyrer både klokt og fornuftig ut. Kva er det som skjer då, jo det blir tala til kjenslene, og verdiane våre. Vi er t.d. opptekne av å bevare miljøet, og at vi derfor må tenkje annleis og forbruke mindre. Då vil ord som ekte jordnært tiltala oss som forbrukarar, og vi kjøpe varer hjå denne verksemda for da har vi gjort noko som er «rett» og legitimt.

Funn i studien syner at leiarar i offentleg sektor ikkje snakka på same måte om strategi. Det er likevel slik at også dei jobbar utifrå verdiar og visjonar utan at dei formidlar dette i så sterk grad. Vi veit at alle kommunar og statlege verksemdar er opptekne av å ha eit sett med visjonar og verdiar. Der finn vi ofte ord og uttrykk som skal fortelje om kven dei er og kva dei står for. Vi finn likevel ein stor grad av samanlikningar også i offentleg sektor til dømes når det gjeld måltal. Ein samanliknar tal for kommunar som er lik i storleik, men ein tek ikkje høgde for at kommunane elles ikkje er like. Kommunar som kjem dårleg ut på desse målingane kan oppleve å ikkje få legitimitet. Dei får ord på seg å vere gammaldags og utgått på dato.

Som nemnt tidlegare så blir det brukt verkemiddel som verdiar og strategi både i offentleg og privat sektor. Det å nytta verkemidlar i sin organisasjon som ein symbolikk er med å gje ro og tryggleik når verksemdene møter usikre situasjonar. Det gjev eit fellesskap, og noko som skil oss frå dei andre. Det fører til ein sterk og god organisasjonskultur som har som mål å kopl

dei tilsette saman, og såleis får ut ein ekstra innsats frå dei tilsette til å nå måla. Det skaper igjen legitimitet fordi organisasjonen står fram som trygge og samla.

Dei private er avhengig av å få selje sine varer i konkurranse med andre, og dei offentlege må bygge tillit til innbyggjarane sine. Felles for begge sektorar er at ein må oppnå legitimitet i sin eigen organisasjon, og i tillegg inngje tryggleik og legitimitet til kjøparen av produkta eller innbyggjar i kommunen. Til slutt er det slik at desse bedriftene samanliknar seg med kvarandre, og strevar etter å bli meir like. Dette fører m.a. til at dei utviklar eit eige vokabular, og tilsette får meir lik utdanning. Dette blir gjort for å oppnå legitimitet.

Meyer og Rowan seier at det viktigaste elementa i isomorfi er at organisasjonane utviklar eit felles vokabular. Dei ser på idear i omgivnaden til ein organisasjon som institusjonaliserte element som organisasjonen aktivt må forholde seg til og rette seg etter for å oppnå legitimitet. Dei tek utgangspunkt i at det er vanskeleg å vurdere kor effektiv ein organisasjon er samanlikna med andre, og at det er vanskeleg å måle nettopp dette. Dette gjer det viktig for organisasjonar å rette eller tilpasse seg legitime idear i omgivnaden (Meyer og Rowan 1977). Scott, Jakobsen & Thorsvik seier at den grunnleggande tankegangen i eit institusjonelt perspektiv på omgivnaden er at for å overleve må ein sjåast og oppfattast som legitime. Dei snakkar om dei tre pilarane, og Scott skriv at kva for ein pilar vi som organisasjon ynskjer å nytta, heng ofte nøye saman med kven vi vil vera, og kva resultat vi ynskjer (Scott, 2014) og (Jakobsen & Thorsvik, 2016).

6.1.3 Leiarar som rollemodell.

Funna syner at leiarane har eit stort engasjement, er glade i mennesker og ynskjer å få til ting i lag med andre. Dei formidlar kor viktig det er for dei å stå fram som rollemodellar for sine tilsette. Å være medviten kring sin posisjon som rollemodell inneberer at tilsette legger merke til kva leiarar er oppteken av, som igjen gjer det lettare å få gjennomslag for endringar ein ynskjer å gjennomføre. Dei omtalar på ulike måtar korleis dei opptrer, og at deira veremåte vil vere samlande for organisasjonen. Leiarane i studien verkar å vera medvitne på at dei set standarden for korleis andre i organisasjonen skal oppføre seg. Deira oppførsel er med å skape legitimitet både innanfor og utanfor verksemda. Goffmann formidlar at vi ynskjer å kontrollere korleis andre oppfattar oss, og mange gonger spelar vi til ein viss grad eit skodespel (Goffman 1971).

Utsegn som at du må ofre noko når du er leiar, og du må vere bevist kven du omgåast kan tolkast som at du har ei rolle som da knyter seg plikter til, og du står ikkje fritt til å oppføre

deg som du vil. Rollar er viktig internt i verksemda, men og også ute i det offentlege rom. Vi veit at rolla du har som leiar kan løfte verksemda positivt fram i omgivnaden.

Det vil også vere viktig for tilsette å ha ein leiar dei kan sjå opp til. Det kan føre til at tilsette både presterer og trivest betre.

Leiarar bør vere seg medvitne på at måten dei snakkar på må stemme med måten dei handlar på. Det er ikkje noko som er så de-motiverande for ein organisasjon som at det ikkje er kongruens mellom tale og handling.

6.2 Kva for faktorar vurderer leiarar i offentlege og privat sektor som sentrale for ei vellukka omstilling?

6.2.1 Plan for endring.

Eit av dei viktigaste funna i studien var kor sterkt leiarane understreka verdien av ein god plan. Alle informantane var oppteken av å lage ein plan som må være forankra på toppen av organisasjonen og heilt i botnen. Ein informant fortalte at han var oppteken å av skaffe seg ein fakta og referansegrunnlag før han gjekk vidare med det inn i leiargruppa. Fleire av dei andre informantane var opptekne av strategi og strategitenking. Felles for dei alle er å bygge ein plan for endringa.

Oftast er det økonomi eller konkurranse som er bakteppet for endringane. Det er naturleg at dei ser til verksemda eller konkurrentar som er naturleg å samanlikne seg med. Det betyr at dei ser til andre aktørar som har lukkast med endringar, og kva dei gjer og tenkjer. Alle leiarar og deira organisasjonar har eit sterkt krav på seg til å endra seg og følgje med i utviklinga. Dette fører til at alle leiarar stadig er på jakt etter gode løysingar som kan gjere verksemda meir effektiv og meir lønnsam, og ikkje minst gje dei meir legitimitet. Det er viktig for verksemda at dei ikkje blir tolka som gammaldagse eller ikkje følger med i tida.

Det er tydeleg at alle leiarane brukar mykje tid og krefter i førekant og under etablering av denne planen. Når dei skal setje i gang ei endring er det viktig at ein byggjer opp eit press eller ein strategi for endringa. Eg finn støtte hjå Jacobsen & Thorsvik (2016) som seier at om ein vil endre ein organisasjon må ein klare å skape eit opplevd behov for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det ser ut som dei så brukar mykje tid til å forankre dette hjå leiarane i sjølve leiargruppa. Leiarane ynskjer ei endring, spørsmålet er kvifor dei nyttar så mykje tid på denne forankringa. Det er for det første at ein må skape ein sterk og brei oppfatning om at det trengst ei endring, og at ein vil ha med leiargruppa på den tenkinga, og så må ein utforma ein klar visjon.

Det er sær s viktig at alle er einige om planen før ein går vidare. Skal ein implementere ein heilt ny ide inn i ei verksemda, så må ein tenkje godt igjennom korleis denne ideen skal passast inn i den organisasjonen som vi allereie har. Dette er viktig sidan vi veit at verksemda er institusjonalisert. Skal vi skifte ut det vi har, eller skal vi bygge det i lag med det som vi allereie har. Det er sær sentrale avgjersler for ein organisasjon og som det er viktig å nytte god tid på i det vidare arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Den andre sida med forankring er at ein i leiargruppa skal sjå på ideen som ligg føre og at ein bevisst eller ubevisst vil prøve å forme ideen inn i organisasjonen, slik at den blir godteken i organisasjonen. Ein må ikkje undervurdere visjonen, som fortel kvifor skal vi eller må vi endre. Organisasjonsoppskriftene er tenkt å skulle gjere verksemder meir effektive og meir kostnadseffektive. I gjennom desse ideane har det bygd seg opp ei forståing om at verksemder er like, og at det oppskriftene kan flyttast mellom kvarandre utan problem. Verksemdene er opptekne å samanlikne seg med kvarandre, og dei er opptekne av å vere lik kvarandre. Nye idear blir ofte henta frå organisasjonar som vi samanliknar, eller ynskjer å samanlikna oss med. Det store spørsmålet er likevel om den ideen vi vil innføre kan flyttast direkte i mellom organisasjonane. Dette til tross for den stadig aukande samanlikninga gjennom både Benchmarking, og Kostragrupper. Røvik fortel at korleis vi tek ut idear frå ein organisasjon, og korleis vi omforming idear er viktig om vi skal få innført nye idear i organisasjonen (Røvik, 2016).

6.2.2 Nøkkelpersonar og endringsagentar.

Funn i denne studien syner at tillitsvalte og verneombod, samt det leiarane kallar «positive tilsette» blir rekna som nøkkelpersonar i endringsarbeid.

Det norske samfunnet er organisert gjennom eit trepartssamarbeid med arbeidstakar, arbeidsgivar og myndigheitene. Det grunnleggande perspektivet er gjensidig balanse mellom arbeidsgivar og tilsette der medverknad er eit nøkkelomgrep. Dette trepartssamarbeidet har mellomanna framforhandla pensjonsreforma, IA-avtalen, AFP, og dagens sjukelønnsordning. Arbeidslivsmodellen har pr. i dag høg legitimitet og oppslutning hjå partane. Vi har eit arbeidsliv som generelt er godt regulert av lover og regler. Døme på slike lov er arbeidsmiljølova som regulerer arbeidstid, stillingsvern og arbeidsmiljø. Vi har ei fagrørsla som står sterkt og eit høgt tall tilsette er fagorganisert (Sund & Lines, 2014).

Alle leiarane eg intervjuar var oppteken av å forankre tillitsvalte og verneombod tidleg i prosessen, og få hjelp av dei til å gje informasjon til organisasjonen. Vidare er det norske samfunnet tufta på likskap, og det er sett på som ein stor verdi at det er små klasseforskjellar mellom innbyggjarar.

«Likhetsverdien – eller gjerne likhetsidealet – går igjen i mange sammenhenger og gir seg uttrykk i skattesystemer, utdanningspolitikk, lønnsfastsettelsesprosedyrer og rekrutterings- eller kvoteringsprosedyrer. Likhetsidealet er synlig på de fleste områder, og det er liten tvil om at også den norske ledelsesmodellen er preget av dette idealet» (Grenness, 2012, s.51).

Det er lite status - og maktforskjell mellom leiarar og tilsette i norske verksemdar. Tilsette og leiarar omgår kvarandre dagleg, og dei fleste leiarane et lunsj med sine tilsette kvar dag. Dette fører til at ein har ein samhandling der ein deler av kvardagen sine sorger og gleder. Dette gjer at det er liten avstand mellom leiar og tilsett, og det er nok ein forventning frå begge partar om at kommunikasjonen skal flyte fritt i mellom nivåa i verksemda. Leiar involverer tilsette i planar og endringar, og alle får komme med sine meiningar om dei har kunnskap eller ikkje. Det er også heilt vanleg å seie i mot om ein er ueinig. Det er alltid ein balanse å involvere alle tilsette for sterkt i avgjersler. Dette kan føre til ein maktkamp der alle vil ha møter og forventar å skulle meine noko om alt, og ikkje minst forventa å få vere med å ta alle avgjersler. Denne studien syner at leiarar i størst mogeleg grad prøver å forankre ideen hjå tillitsvalde og uformelle positive tilsette i verksemda. Dette kan vere gjort for å demme opp for nettopp dette. Nokon må gå føre å kommunisere, og det er fornuftig å nytte tillitsvalte som gjennom sin rolle har pliktar og rettar gjennom partssamarbeidet i organisasjonane. Det at ein nyttar positive tilsette er for at ein skal passe på at dei negativ røystene ikkje får altfor stor plass.

Når leiar skal innføre ein ny endring i verksemda er det viktig at ein skapar seg eit rom for å få til endringa. Leiarane ynskjer på ei side å gjennomføre ei endring som er naudsynt, og på den andre sida treng dei å førebu organisasjonen på denne endringa. Ved då å nytte endringsagentar vil dei få hjelp til å skape det rommet som leiinga treng, for å kome seg i posisjon for å innføre endringa.

Verksemdar har mykje taus kunnskap der vi finn bedriftskultur, makt, alliansar, samt ein sterk autonomi mellom dei tilsette. Desse nøkkelpersonane kjenner dei tilsette og kulturen fordi dei er ein del av same organisasjonen. Dette er ein stor fordel for leiinga. For det første vil dei hjelpe til å omforma endringa inn i organisasjonen. For det andre har dei tilsette tillit til

nøkkelpersonane i organisasjonen. Dette er ein vinn- vinn situasjon for begge partar sidan tilsette lettare vil godta endringane når tillitsvalte fortel at det er viktig og rett, og leiarane vil møte mindre motstand i innføringa.

Leiarane er tydeleg på at det er veldig viktig å ikkje sleppe til dei negative røystene først. Det kan tolkast at dette er medvete frå leiarane, og truleg ein gjennomtenkt ide. Sett i lys av dette kan det vere eit klokt val å forankre nøkkelpersonar inn tidleg i endringsprosessar.

Institusjonell teori fortel litt om den tause kunnskapen som ein finn i organisasjonar, og som kan støyte ut endringar om organisasjonen ikkje kjenner seg igjen i ideen, eller ikkje ser at den passar inn. Det er klart at tillitsvalte, verneombod samt positive tilsette kjenner godt til organisasjonskulturen og vil sitje med viktig kompetanse. Dei vil soleis vere ein viktig faktor for å få innført ideane. Dette er ein viktig kompetanse som er svært avgjerande for å lukkast med ei endring. Det er klart ein stor fordel om omsetjaren kjenner godt til organisasjonen, da dette vil gjere det lettare å få med seg alle sider av ideen (Røvik, 2016, s. 328- 329).

Røvik formidlar at det stiller store krav til omsetjar, som skal gjennomføre ideen inn i organisasjonen. Dette er ein viktig kompetanse som er svært avgjerande for å lukkast med ei endring. Leiarane er opptekne av å få innført planen sin, men er heilt avhengig av på spele på lag med dei tilsette for å få den innført (Røvik, 2016).

Det vil likevel ikkje alltid vere slik at tillitsvalte vil gå den vegen som leiing vil. Det vil også vere avhengig av kor omfattande endringa er. Tillitsvalte har fleire rollar og er dei tilsette sin talsmann, og skal på mange måtar tala deira sak. Dei har som er den fremste oppgåve å sørge for at prosessar går rett for seg.

Fleire av leiarane i studien ynskte at tillitsvalte var meir på, og utfordra dei til å vere meir deltakande i prosessane. Dette kan tolkast som at leiarane ynskjer drahjelp og støtte frå tillitsvalte i prosessane. Truleg fordi leiar har ein forventning om at tillitsvalte i kraft av sin rolle, som ein del av tre partsforholdet, og som ein likeverdig aktør tek sitt ansvar for å sørge for endringar til beste for tilsette og verksemda.

6.2.3 Viktige faktorar i endringsarbeid.

Eit av hovudfunna i studien er at involvering er ein viktig faktor i endringsarbeid.

Informantane i denne studien nyttar ein Top - Down iverksetting, som dei nyttar mykje tid på å forankra i leiargruppa. Når ein iverksett denne type endring frå toppen av verksemda vil det vere ekstra viktig at ein involverer og kommuniserer endringa godt.

Informantane er veldig opptekne av å la tilsette medverka i prosessen, og meiner det er heilt avgjerande for at tilsette skal vere med å skape kreativitet og entusiasme kring endringar. Leiarane er opptekne av å vere inkluderande og lyttande. Informantane fortel at dei oppfordrar tilsette om å komme og snakke om små og store ting utan at dei treng avtale dette på førehand spele med opne kort. Har du gjort ein feil er det lurt å legge seg flat og innrømme feilen.

Kva vil det seie å involvere sine tilsette? Det første ein tenkjer på når ein høyrer om involvering er at vi snakkar med tilsette for å fortelje dei noko vi meiner er viktig for dei å vite. Altså seier leiarane at dei har bestemt seg for å innføre ei endring i verksemda, men for å få til den endringa så må dei snakka med sine tilsette for å få dette til. Fleire av leiarane i studien seier vi får ingen ting til om vi ikkje involverer tilsette. «*Vi kan ikkje trekke ned noko over hovudet på tilsette*».

Endringa må kommuniserast på ein måte som gjer at tilsette kjenner seg involvert i heile prosessen. Om dei ikkje forstår nytta med endringa, vil heller ikkje endringa bli gjennomført. Andre leiarar fortel at dei går ut mellom sine tilsette for å snakka med dei ansikt til ansikt. Dette blir nok gjort for å forklare endringane, men også for å ta temperaturen ute i organisasjonen.

Funn i studien syner at alle informantane meiner at tid er ein faktor som er viktig i endringsprosessar. Dei er samstemde om at det er viktig at ein held ein viss fart, og at ein ikkje stoggar opp. Dei innrømmer likevel at det er ein balanse kvar gang.

Dette kan tolkast som at det er viktig å bruke tid på å involvere og kommunisere med tilsette slik at dei forstår endringa, og kva dette betyr for dei. Det er likevel slik at det er viktig å ikkje bruke verken for mykje eller for lite tid på dette. Ein må involvere og kommunisere trinnvis rett, og så må ein evaluere og gå til neste steg i endringa. Eg tolka det slik at når leiarane snakka om balanse så er det dette dei snakka om. Brukar ein for lite tid er sjansen for motstand og faren for at tilsette blir utrygge er stor. Dette fører til at ein kanskje må restarte endringa på nytt eller at organisasjonen ikkje tek inn ideen. Brukar ein for mykje tid, og stoggar opp vil også dette føre til motkrefter blir mobiliserte, og ein får ein slags trening, og omkampar av endringa.

Under ei innføring av ei endring vil det fortløpande måtte vere involvering og kommunikasjonen til tilsette. Dei må få nok kunnskap og forståing slik at tilsette kan ta stilling til korleis denne endringa vil påverke dei. Det sentrale er at organisasjonen må opne seg for å ta i mot ideen, og så må ideen på mange måtar førast trinnvis inn. Ein føretekk rundar

der tilsette blir involvert, og ein gjev kommunikasjon enten skrifteleg eller munnleg. Det blir og mogeleg for dei tilsette å uttale seg innanfor tidsfristar.

Det blir gitt lovnader, og avgjersler og ein evaluerer før ein går vidare til neste trinn. Tid og omforming av ideen i organisasjonen høyrer ofte i lag, og er ein balanse som leiarane seier. Det er viktig å legge til rette for milepelar med kortsiktige gevinstar, då innføring ofte tek meir tid enn ein trur.

Eg tolkar at det leiarane her snakka indirekte om er translasjonskompetanse. Ein har ein ide som ein ynskjer å få gjennomført i ein organisasjon. Det er viktig så tidleg som mogeleg å informere og involvere organisasjonen, som då lettare vil forstå og godta kvifor ein må endre. På denne måten omformar ein endringa inn i verksemda. Om vi ser til translasjonsteori er det dette Røvik kallar å omforma idear inn i organisasjonen ved hjelpa av translasjonskompetanse.

Fleire av informantane gav uttrykk for at det er vanskeleg som leiar å vere tett nok på endringsløpet, fordi dagleg drift tek det meste av tida. Fleire av informantane formidla at etter at dei har teke i bruk prosjektorganisasjonar, der spesielt utvalde får i arbeid med å følge endringane. Prosjektarbeidarane bryt ned prosessane i delprosessar, og styrer endringa. Dette gjer at ein får eit større trykk på arbeidet, og at dei kan følge prosessane tett. Dei har og god kunnskap om korleis ein omset endringane. Fleire leiarar formidla at dette fører til betre endringsprosessar, og at motstanden mot endring minkar. Mange av informantane gav uttrykk for at det er vanskeleg å drifte endringsprosessar samtidig med dagleg drift.

Dette kan tolkast som at leiarane skjønar at dei kan bestemme at endringa skal gjerast, men for at den skal bli innført må vi snakke med tilsette om kvifor og korleis vi gjer dette.

Det er ikkje hjelp i at omsetjaren gjer ein god jobb om ikkje alle i heile organisasjonen er med på ideen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det er tidlegare nemnt at tillitsvalte, verneombod, samt positive tilsette er viktig nøkkelpersonar i dette arbeidet.

6.2.4 Endringskultur.

Alle informantane fortalte om ein kvardag der det er viktig å få gjennomført endringar. Det ligg ein forventning om at ein skal levere varer eller tenester, og ein samanliknar seg med andre verksemdar. Dei som er leiarar i offentleg sektor må forhalda seg til stadige reformeringar og innbyggjarar som har store forventningar om å få sine rettigheitar innfridd.

Medan leiar i privat sektor må forhalda seg til skriftande konjunkturar, og vere forut for nye trendar.

Fleire av leiarane fortalte om at vi er i endring heile tida og det er viktig å skape eit endringsklima i verksemda. Ein kan undre eg over kvifor dei er så opptekne av dei små endringane heile tida. Organisasjonane får stadige oppskrifter om korleis ein kan drifte betre og meir effektivt. Dette gjer at verksemdene brukar mykje tid på endring. Det er tungt å køyre i gang endringar i institusjonaliserte system som er fast og tung i strukturen. Det veit at verden rundt oss endrar seg heile tida. Omgivnaden til organisasjonane endrar seg og verksemdene blir pressa til å følgje med på denne utviklinga.

Bakgrunnen for framveksten av institusjonelle omgivnader er kompleksiteten i det moderne samfunnet, og at ein treng ein mekanisme for å skape orden og mening. Det blir understreka at institusjonelle omgivnader ikkje er naturgitte objektive realitetar, men snarare samfunnsskapte fenomen. Gjennom denne tankemåten får vi isomorfi, dvs. organisasjonar som på sikt står fram som like (DiMaggio& Powell 1991).

Fleire av informantane snakka om endringskultur. Utsegn som vi kan ikkje stagnere vi må tenkje endring heile tida, om det så er berre farge på veggen vi endrar. Korleis kan vi forstå kva dei eigentleg seier? Dette kan tolkast som om at når leiarane snakka om endringskultur så ynskjer dei at endring skal ligg i sjølve kulturen til verksemda. Det vil sei at endring skal institusjonaliserast og bli ein del av den tause kulturen til verksemda. Mykje betyr på det er den tause kulturen i ei verksemd som bestemmer om ei endring blir godteken eller støytt ut. Ved at det ligg ein endringskultur i verksemda, vil ein kunne tenkje at det blir lettare å omforma framtidige endringar. Når ein organisasjon ynskjer seg ein kultur for endring, er det viktig å utforske kvifor dei ynskjer den kulturen og kva dei skal oppnå med den (Røvik, 2016).

Offentleg sektor har dei seinare åra har vore gjenstand for reformering. Tankar om velferdsstaten sin eksistens, og store demografiske utfordringar har gjort til at det er kome eit tal av reformer som skal gjere sektoren meir effektiv. Offentleg sektor er tungt institusjonalisert, og endringsarbeid kan opplevast som krevjande. Når leiarar snakka om endringskultur er det nok fordi leiarane ser at endringane vil bli mange i åra framover. Dei er opptekne av at for få gjort endringane, så er det eit trekk at ein prøver å få tilsette som godtek og har ei velvillig innstilling til endring som ein del av sin arbeidskvardag. Det er det leiarane i studien kalla for endringsvillig og endringskompetanse.

Informantane snakka om at dei var opptekne av stegvis endring, og det betyr truleg at verksemda deira er i endring eller utvikling meir eller mindre konstant. Det kan sjåast på som ein kontinuerleg prosess, der verksemdene gradvis tilpassar seg endringar i interne og eksterne forhold (Hennestad et al., 2014, s. 84). Kontinuerleg endring vert også kalla inkrementell endring. Det vil seie at endringane legg seg lag på lag opp på kvarandre (Jacobsen & Thorsvik 2016). Karp definerer kontinuerleg endring som ein funksjon av langsiktige tiltak for å bygge ein kultur og struktur som sikrar at endring blir institusjonalisert og ein del av kvardagen (Karp, 2014).

Privat sektor er i større grad utsett for konkurranse og raske skifte, og ein må kanskje i større grad tenkje strategisk. Det at leiarar der snakka om endringskultur kan tolkast som at tilsette skal forstå at endringar er ein del av kvardagen, og ved å endre noko heile tida minner ein tilsette om nettopp dette. Vi finn av studien at leiarar innanfor privat sektor i større grad nyttar mykje tid og krefter på ein retorikk for å få leiargruppa og tilsette til å sjå utfordringar. Ein av informantane fortalte at ved å vere strategisk og innføre endringar lenge før sine konkurrentar har dei hatt stor inntening på.

Jacobsen & Thorsvik, skriv om slike endringar og kalla dei proaktive endring som betyr at ein har evne til å vere i forkant av endringar i omgivnaden, og ikkje minst har evne til handle før dei blir tvungen til det. Dei finn vidare at i organisasjonar som tilpassar seg noko før det har skjedd, vil man kunne ta ut det som dei kalla «first mover advantage» Dette fortel at dei i starten får eit lite fortrinn med lite konkurranse og då kan organisasjonen ta ut høgare pris enn det ein vil gjere i eit marknad med fleire konkurrentar (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Funna syner at ein peikar på ei framtid som gjer at vi må endre oss, og fleire la vekt på å presentere dei utfordringane som ein ser i dag, eller som ein truleg ser vil komme. Ein snakkar altså om ei framtid som ein ikkje veit heilt korleis ser ut, men fleire private leiarar i min studie peika på at det å vere tidlege ut med endringar kan gje eit visst overtak ovanfor andre konkurrentar.

Endring er vanskeleg, og dei fleste av oss likar å ha ein meir eller mindre føreseieleg kvardag. Spørsmålet er om det går ann å lage ein kultur for endring. Endringar har vel i seg som fenomen at vi ikkje fullt ut veit kva dei går ut på. Det er krevjande heile tida å ha fokus på kva som kan kome til å skje. Det er ikkje sikkert det skjer det som vi tenkjer skal skje. Det er nok likevel viktig å ha tankar om endring. Tilsette bør minnast på at verden rundt oss endrar seg heile tida. Nokon gonger merka vi det ikkje, medan andre gonger merka vi det veldig godt.

Det blir mykje kortsiktig tenking der ein er til stades her og no. Slik det er i dag er organisasjonar veldig oppteken å sjå til andre, og gjere det same. Dette fører med seg ein usikkerheit, som fører til at det blir brukt mykje tid og krefter til å utføre raske endringar. Endringane er gjerne ikkje tilpassa verksemda, og skapar uro i organisasjonane. Faren med dette er at alle verksemdar blir pressa til å bli like og tenkjer likt. Ingen stiller spørsmål, og dei som eventuelt gjer det blir rekna som gammaldagse og utgått på dato. Verksemdar blir på denne måten like og kanskje usynlege, men oppnår legitimitet både innanfor eigen organisasjon, og elles i samfunnet. Ein løftar ikkje blikket, og verken ser eller planlegg for kva som skal skje om 5 – 10 år. Paradokset er at ein seier at ein planlegg for endringar som kjem i framtida, men gjer ein det? Ein planlegg fortløpande her og no. Truleg er det mest fornuftig å ha ein endringskultur i verksemdene som tek opp i seg både endringar på kort sikt, men også har tankar på lang sikt.

6.3 Korleis vurderer leiarar «motstand mot forandringar»

6.3.1 Motstand mot endring.

Funn i studien fortel at leiarane opplever at det er utfordrande når dei skal iverksette endringa inn i organisasjonen. Dei nyttar ord som krevjande, ubehageleg, låst, samt vanskeleg å hoppe utfor kanten når dei skal gjennomføre. Endringa kan tolkast som om at leiarane kvir seg for kva som kan komme, og korleis dei skal handtere det. Nokre av informantane fortel at dei no spelar på underleiar som kjenner organisasjonen. Utsegna kan tolkast som om dei er usikre på om endringa blir teken i bruk, eller at det er lagt nok arbeid i planen slik at ein klarar å gjennomføre den. Kjenner tilsette seg igjen i den ideen som dei vil gjennomføre?

Organisasjonen har truleg tilsette som har vidareutdanning, kurs eller konferansar. Dei har med seg idear derifrå, som dei tenkjer er gode idear. Desse ideane blir kanskje lettare godtekne av organisasjonen, og kan skape utfordringar når nye idear blir innført frå leiinga. Røvik seier at for å lukkast med å overføre kunnskap mellom ulike kontekstar må ein lage gode omsetjingar. Ein idé kan ha forskjellig påverknad på forskjellige organisasjonar, og vi kan aldri være sikker på korleis ein organisasjonen vil reagere på ein ny idé, sjølv om ein organisasjon er tilnærma lik ein annan (Røvik, 2016).

Det er toppleiar og leiargruppa som har definert planen og skissert endringa. Leiarane skisserer at dei lagar ein tydeleg plan om korleis endringa skal sendast og gjennomførast i organisasjonen, og kven som skal utføre dei ulike oppgåvene, og på kva måte. Mange av leiarane fortalte at dei nyttar kommunikasjonsplanar, medan fleire peikar på allmøter og andre møter der endringane blir presentert og forsøkt forankra. Arbeidskulturen i Norge er på mange

måtar tufta på likskap og medverknad. Dette betyr at tilsette forventar å bli involvert tidleg i saker som til dømes endringar. Det er heilt vanleg at tilsette i dag har stor påverknad på korleis arbeidsoppgåver skal utførst. Den klassiske stillingsinstruksjonen er i mange organisasjonar på veg ut. Ofte er det slik at leiarar definerer rammene, og tilsette får stor tillit til å løyse oppgåvene. Det er også ålment akseptert at tilsette kan uttale seg i dei fleste saker sjølv om dei ikkje alltid har kunnskap på feltet (Sund & Lines, 2014). Ein kan jo spekulere på om dette fører til meir eller mindre motstand mot endring.

Funn syner at planane leiarane i denne studien gjennomfører er ein Top-Down iverksetting altså via toppleinga i organisasjonen. Det vil i realiteten likevel sei at tilsette har mindre mogelegheiter for å gjere endringar eller omforma ideane sjølve. Det kan vere rom for tilpassingar, men leiinga vil likevel forsøke å få meir eller mindre innført sin plan.

Funn i dette studie fortel at leiarane nytta ein human tilnærming i sine verksemdar (Røvik, 2016).

Fleire av informantane seier at dei opplever og bekymrar seg over at dei tilsette ikkje bryr seg eller ikkje går heilhjarta inn for endringa. Dette kan tolkast som at ein ikkje ser hensikta med endringa, eller ikkje forstår kvifor ein skal endre. Korleis kan vi tolke dette? Vi må involvere tilsette slik at dei først ser nytten med endringa, og at dette fører til ein betre arbeidsdag for dei. Først da vil dei tilsette å ta endringa i bruk. Ein anna mogeleg faktor er at tilsette er endringstrøytte etter mange fortløpande endringar. Endringane har ikkje fått sett seg i organisasjonen før ei ny kjem. Ein tredje mogeleg faktor er at planen ikkje er nok omforma til at tilsette forstår eller vil godta endringa. Den som skal implantere endringa i organisasjonen må kjenne organisasjonen. Organisasjonar er som kjent sterk institusjonaliserte, og slepp ikkje inn idear som organisasjonen ikkje kjenner seg igjen i. Det finst gode og dårlege omsetjingar av organisasjonsidear, og dette kan i stor grad avhenge av translatørkompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Røvik skriv om dette, og snakkar for det første om frikopling, som betyr at ideen blir innført, men ikkje teken i bruk. Denne nye ideen har i praksis ingen verknad på organisasjonen, men ideen kan kanskje nyttast til å framstilla organisasjonen sin legitimitet. Den andre grunnen til ein mislykka translasjon er fråstøyting, som vil seie at ein forsøker å iverksette ideen, men at den av ulike grunnar ikkje fungerer og dermed blir fråstøytt. Dette skjer ofte med idear, og kan forklarast med liten endringsvilje eller med komplekse organisasjonar som omsetjar ikkje har teke høgde for å sikra undervegs. Den tredje grunnen til at ein translasjon kan mislykkast

er at ein tek i bruk ideen, men at den av ulike grunnar ikkje oppnår den effekten ein ynskjer, og dermed ikkje innfører ideen (Røvik, 2016).

Det er viktig for organisasjonane å forstå kvifor ein får opp motstand mot endring hjå tilsette. Det må difor vere ein god og viktig plan at ein tenkjer igjennom kvar og kvifor motstanden kjem opp. Det blir lettare å gjennomføre endringa om du har kunnskap om dette. Viktige grep og faktorar er å nytta god tid til å involvere, og kommunisere budskapet. Det kan truleg vere klokt å sjå organisasjonen gjennom fleire «briller» slik at du kan sjå føre deg ulike senario, og prøve å sjå om det er mønster som går igjen. Då kan leiarane i større grad sjå føre deg det spelet som vil gå føre seg, og du kan manøvrere og forstå kvifor ting oppstår og skjer (Bolman & Deal, 2014).

Organisasjonar som skal gjennomføre ei endring bør skaffe seg ein oversikt over når og kvifor motstand mot endring oppstår. Ein viktig faktor da er å kjenne organisasjonskulturen, og sine tilsette. Det blir lettare å gjennomføre endringa om du har kunnskap om dette (Jacobsen & Thorsvik, 2016)

Det kan verke utifrå funna at leiarane ikkje har ein klar strategi for sjølve endringsprosessen. Fleire av informantane fortel at det er vanskeleg å avslutta endringa. Ein er nølande og avventande, og er mange gonger for forsiktige, og torer ikkje å komme med konklusjonar. Det kan tolkast som at leiarane er litt konfliktsky, og ikkje tek tydelege avgjersler. Det kan også vere at motstanden er slik at ein går fleire rundar med drøftingar for å nærme seg kvarandre, og ting går litt i langdrag.

Dei skisserer at det eigentleg er litt tilfeldig korleis endringsprosessar blir avslutta. Leiarane fortel at underleiarane ofte føler seg låst når motstanden mot endringa kjem.

Det kan tolkast som ein har ein plan, men at den ikkje blir brukt fullt ut, eller at ein ikkje har sett kvar motstanden kjem.

Informantane gjev uttrykk for at dei ikkje er gode på å evaluere det som blir sett i gang. Ein kan da stille seg spørsmål om kor gjennomtenkt endringa er. Blir endringa gjort for at vi heile tida samanliknar oss med andre, eller tek vi oss ikkje tid til å sjå kva som eigentleg fungerer. Ved at ein ikkje evaluerer veit ein heller ikkje om endringa har effekt eller ikkje.

Ofte blir det tilfeldig kva ein landar på fordi vi forhandlar, drøftar og snakka og skisserer ulike løysningar med ulike personar og til slutt landar vi på noko som det blir disens om. Eg finn støtte i Garbage Can Model of Organizational Choice på norsk kalla «søppelbøtte modellen» som seier noko av dette. Den formidlar at ideane om rasjonelle avgjersler og veloverveide

handlingar ikkje alltid passer inn i verkelegheita vi har i organisasjonane våre. Dette fortel at det ikkje er så gjennomtenkt, og da blir evalueringa deretter. Vi er heile vegen på jakt etter gode løysningar og tek oss ikkje tida til å sjå kva som faktisk verkar (Cohen et al., 1972).

Endringar blir ofte møtt med motstand rett og slett fordi tilsette ikkje ynskjer eller forstår behovet for endring. Motstand mot endring er ein rasjonell reaksjon skriv Jacobsen & Thorsvik og treng ikkje vere ein dysfunksjon eller noko anna. I mange tilfelle er motstand mot endring det at vi er engasjert i arbeidet, og forsvarer det vi trur på eller som er kjent for oss (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Ved å sjå til institusjonell teori kan noko av forklaringa vere at noko nytt i ein organisasjon blir prøvd stoppa fordi den ikkje passar inn i den kulturen som allereie er.

No er det slik at motstand ikkje nødvendigvis er negativ, og det kommenterte ein av informantane i studien. Han sa at han hadde lært seg å setje pris på motstanden. Dette gjorde for det første til at ein jobbar ekstra godt med forankring av endringa før ein sette i gang, for det andre fekk ein kvalitetssikra prosessane betre.

Vi finn ingen stor forskjell mellom privat sektor eller i offentleg sektor når det gjelder motstand mot endring. Verksemdar i privat sektor kan på ei side i større grad konkurrera med andre verksemdar og må tene pengar for å overleve. Om dei ikkje gjer det vil dei gå konkurs og arbeidsplassar kan gå tapt. Dette kan i noko tilfelle gjere det lettare for tilsette å akseptere endringa. I det offentlege vil det vere litt annleis da ein ikkje har eit slikt kort å slå i bordet med. Dei har ingen marknad sidan dei ikkje sel varer slik som private, og får tilbakemelding frå marknaden.

6.4 Kva forstår leiarar med omgrepet «vellukka omstilling»?

6.4.1 Kva er vellukka endring?

Funna fortel at informantane er oppteken av ein god plan. Det er og viktig at den syner vegen til målet. Planen må vere forankra frå topp til botn i organisasjonen. Den må kommuniserast slik at alle forstår kvifor ein må gjere endring. Det vil med andre ord seie at leiarane har definert eit mål, og laga ein god plan for gjennomføring, som igjen er godt forankra hjå leiar, leiargruppa og nedover i organisasjon. Ideen eller måla er omset på ein slik måte at organisasjonen kjenner seg igjen i den, godtar den, og tek den til seg. Dette passa godt til teoriene om institusjonar og translasjon, der ein slår fast at det finst ein grunnleggande tanke om at idear ikkje automatisk kan overførast frå ein organisasjon til ein annan, men at det krev at vi tilpassar ideen til den organisasjonen den skal implementerast i. Det er ein føresetnad at

ein har gode dialogar, og at ein utviser respekt og er ærleg. Utan desse dialogane vil ein ikkje få framdrift i endringsarbeidet.

Vidare at organisasjonen må ha dyktige personar, som kjenner ideen, organisasjonen, samt kultur mellom dei tilsette. Først da kan du truleg lukkast med endringar (Røvik, 2016).

Funn seier at endringa er vellukka når du har nådd målet som planen skisserte, og du har klart å følgje planen med litt justeringar under vegg. Korleis kan vi tolke desse utsegna frå leiarane? Det første ein tenkjer er at leiarane godtek ei beskjeden endring, når dei seier den er vellukka med litt justeringar undervegs. Det er kanskje slik det må vere når ein har eit arbeidsliv som er så regulert og der medverknad er så sentral som i det norske arbeidslivet. Leiar får eit smalt handlingsrom å leia i, og må vere involverande og demokratisk, samt kunne delegere oppgåver, og ikkje stille for sterke krav (Sund & Lines, 2014). Leining må ikkje samanblandast med styring, som betyr at leiar i mange tilfelle bestemmer kva som skal utførast. Christensen mfl. seier dette om styring « *lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter*» (Christensen mfl. 2015, s.121).

I ei verd med stor endringstakt blir det leiar si oppgåve å få tilsette til godta og ta i bruk endringar. Det fordrar at ein har ein smidig og ikkje for ambisiøs framgangsmåte. Det betyr dialog, evne og vilje til lytte og samhandlar seg fram til konsensus. Ein kan ikkje overstyre nokon og truleg er det slik at leiarane må jobbe sakte og målretta med dei små endringane heile tida. Det dei kalla kontinuerlege endringar.

Det er ei god kjensle for ein leiar når ein er einige i organisasjonen, og fleire leiarar seier det er ekstra vellukka når tilsette er fornøgd med endringa etter å ha vore motstandarar i starten. Ein opplever gode oppleving å kunne skape noko i lag med andre.

Leiar har her for det første lukkast med å overføre strategi eller bilete av verkelegheita. For det andre har dei lukkast med involvering av tilsette, og kommunikasjonen har vore god. Ein har klart å skape ein slags begeistring i organisasjonen over det nye, og ein har klart å innføre det nye inn i det gamle som allereie eksisterer i organisasjonen.

Translasjonsteorien seier at skal organisasjonen godta ideen må planen vera kjent og omforma slik at organisasjonen kjenner seg igjen i endringa og synes det er naudsynt med endring. Ein har nytta endringsstrategiar som fortel kor tid det er lurt å vere tøff og kor tid er eit strategisk demokratisk grep fornuftig, og slik veksla mellom fleire metodar alt etter kva som kjem opp som utfordringar undervegs (Bolman & Deal, 2014) og (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Ein har gjennomført endring utan for mykje motstand. Slik som vi tolka leiarane har det kome opp ny moment og som igjen har vore med å kvalitetssikra endringa. Då har ein nytta

strategiar som har gjort at ein har kome forbi motstanden, og har klart å lande prosessar på den måten. Slik har ein klart å institusjonalisere endringane i organisasjonen.

Leiarane er opptekne av at tilsette må ha fått det betre enn før endringa, og at dei ikkje har mista nokon av sine tilsette undervegs. Dette kan tolkast slik som at leiarane ynskjer ein endring, men ynskjer ikkje den innført for ein kvar pris. Ein er oppteken av gode prosessar der ein tek vare på tilsette. Funn frå denne studien syner at ein nyttar ein human innføringsmåte ved endringar.

Endringar kan vel heller ikkje seiast å vera heilt vellukka, om endringa ikkje har ført til det betre for dei tilsette. Tilsette har kanskje ikkje hatt ynskje om endring da det endrar arbeidsdagen. Eit døme kan vere digitalisering eller automatisering. Tilsette mister oppgåver, men ser etter endringa at dei har fått ein meir framtidsretta og spennande jobb. Det som leiarane seier kan også tolkast slik som at tilsette som har det bra har eit godt arbeidsmiljø og gjer ein god jobb. Fleire av informantane sa at dei var opptekne av å kjenne sine tilsette, og sjå heile menneske. Dei la opp til ein kultur der tilsette kunne kome å snakke om utfordringar både privat og på jobb.

Det at tilsette sluttar i jobben kan bety at verksemda ikkje har spennande jobbar. Det kan og bety at ein har hatt dårlege prosessar der motstanden har teke overhand, eller at ein generelt har eit dårleg arbeidsmiljø. Konflikatar er kostbare for organisasjonane både menneskeleg og økonomisk.

6.5 Kva forskjellar finst mellom menn og kvinner, og privat og offentleg sektor når det gjelder leiarstil?

6.5.1 Kvinneleg og mannleg leiar.

Funn i studien visar at det ikkje er nokon stor forskjell i mellom kvinneleg og mannleg leiarstil. Ein finn ingen tydeleg spor på at dei 4 kvinnene i studien seier eller tenkjer noko særleg annleis enn dei mannlege leiarane.

Det kjem ofte til overflata drøfting om kvinneleg og mannlege leiarar har forskjelleleg leiarstil. Dette føyer seg inn også m.a. i ein likestillingsdebatt som av og til blussar opp til overflata. Dette er eit tema som interesser, og det er skrive fleire artiklar og bøker om emne.

Det er i dag slik at det er like rettigheitar for både menn og kvinner når det gjeld både utdanning og posisjonar i arbeidslivet, men til tross for dette finn vi framleis sterk

kjønnsdeling når det gjeld arbeid. Det er framleis slik at dei fleste kvinner går til typiske omsorgsyrke. Medan menn går til yrker som er regna som meir tradisjonelle mannsyrke.

Når 5 av informantane fekk spørsmål om det var forskjell på mannleg og kvinneleg leiarstil sa alle informantane først at det handla om personlegdommen til leiaren og at dei ikkje ser så stor forskjell på kjønna sin leiarstil. Begge kjønna er sterke og står seg godt i jobben. Vi veit sikkert at personlegdom blir vektlagt som ein viktig faktor i arbeidslivet. Vi ser m.a. i mange stillingsannonsar at ein vektlegg personlege eigenskapar.

Det kan vere slik at i første omgang tenkjer leiarane at personlegdom var eit nøytralt svar, og dei svarte slik fordi dei ikkje hadde tenkt over kva dei skulle svare på eit slikt spørsmål. Eller var det, fordi dei ikkje ville seie noko om kva dei eigentleg tenkte om dette temaet.

Når leiarane vart stilt tilleggsspørsmål om kva dei meinte og la i det med personlegdom kom det fram litt andre svar.

Vidare funn var at halvparten av informantane 2 kvinner og 2 menn trakk fram at kvinner er flinke, og seier at dei nesten er for flinke. Kva er flinke og korleis kan vi tolke det. Det kan tolkast dit at kvinnene er flinke i jobben og gjer det som er forventa, dei involverer, syner forståing og gir omsorg til dei rundt seg.

Det at kvinner er for flinke kan tolkast på at andre i verksemda synes dei er flinke. Dei er eit eksempel som andre organisasjonen kan strekke seg etter. På den andre sida kan det tolkast som at å vere flink er å vere for fokusert på detaljar, noko som fører til at du kan opplevast som kontrollerande, og ein betrevitar. Dette fører til at ein kanskje går etter andre leiarar og sjekke opp at dei har gjort jobben sin. Dette vil mange tenkje er å vere formykje her og no, og for lite i framtida. Altså for lite strategisk og det bør gjerne leiarar vere. Det å vere flink kan forståast som kritikk. Ein tredje mogleg forklaring er at flinke jenter er kvinner som jobbar så mykje at det går utover andre ting i livet deira. Dei kan ha problem med å sette grenser for seg sjølve.

Dette kan vere kvinner som har ambisjonar, gode evner, og som får ting til, men dei har også andre arena som krev at du er flink. Når vi etablerer familie møter vi sterkt institusjonaliserte oppskrifter, og forventningar. Dette fører til eit krysspress for mange kvinner, og kanskje mest for dei som har leiande stillingar. Dei fleste kvinner i dag, på lik linje med menn, opplever å ha mange moglegheiter innanfor utdanning og jobb. Vi ser og at jenter får betre resultat enn menn, og dei tek over mange av dei studia som tidlegare var mannsdominerte.

Paradokset er at fleire kvinner enn menn framleis opplever å få eller å ta eit større ansvar når dei får familie, og opplever andre forventningar frå omverda.

Det er framleis mange kvinner, som blir sosialisert inn i omsorgsrolla, medan menn blir sosialisert inn i ein meir maskulin rolle. Dette er mønster som er sterkt institusjonaliserte i samfunnet og som tek lang tid å endre. Desse rollane ber vi med oss bevist og ubevist og det blir forventat at du skal oppføre deg slik som kvinne og slik som mann. Ei anna sida av dette er at kvinner ofte blir forsiktige med å stikke seg fram. Informantane fortel at kvinner ofte må overtalast til leiarjobbar eller at dei treng å tryggast når dei går inn i leiarrolla. Når dei så går inn i det er dei særst flinke og dyktige leiarar. Loden har skrive kring dette. Maskulin og feminin leiarstil kan bli sett på som to forskjellige modeller for å utøve leiing. Maskulin leiarstil er prega av konkurranse, kontroll og stor sjølvtilit. Feminin leiarstil var prega av konsensusorientering og målretta løysingar der alle står fram om vinnarar (Loden, 1987).

Ein av informantane sa at det er ikkje forskjell mellom menn og kvinner, men ei veldig tydeleg kvinne kan bli annleis oppfatta enn ein mann med brystkasse. Det er kanskje med å understreka med nettopp dette det Loden skriv.

Fleire av informantane både menn og kvinner var oppteken av ein miks at kjønn var det beste. Dei fleste sa at det hadde oppstått utfordringar med berre menn eller berre kvinner i leiargruppa. Ein av informantane formidla at kvinner kan ta ting meir innover seg og blir meir emosjonelle, medan menn er meir rasjonelle og berre køyrer på, og går ikkje inn i problemstillingar når det blir konflikatar.

Menn og kvinner gjennomgår ulik sosialisering gjennom livet. Det blir hevda i gjennom denne sosialiseringa har kvinner meir fokus på menneske, er meir emosjonelle og omsorgsfulle enn menn. Jacobsen & Thorsvik, og Gray hevdar at kjønna er ulike i måten dei kommuniserer på. Menn bruker kommunikasjon som eit hjelpemiddel til å få ting gjort, medan kvinner sin kommunikasjon er meir kjenneteikna av kjensler, omsorg og relasjonar (Jacobsen & Thorsvik, 2016) og (Gray, 2002).

Det var ein informant som reagerte på spørsmålet som vart stilt om det var forskjell i leiarstil mellom menn og kvinner. 1 kvinne frå privat sektor reagerte og opplevde spørsmål som stigmatiserande. Leiar nr.1: « *Denne tankemåten er berre med på bygge opp om forskjellane* » Dette er ei sterk næringlivkvinne, som på ingen måte har problem med å ta sin plass. Eg vel å tenke at ho meinte at om vi fortsett å snakka på denne måten så held vi oppe den stereotypiske måten å tenke kring mann og kvinne. Ho meina nok at det er forskjellar mellom menn og kvinner, men at kvinner og menn også er forskjellige på tvers av kjønn, og då vil personlegdom spela ei rolle. Det betyr at kjønn i seg sjølv ikkje har noko å sei om du er ein god eller dårleg leiar. Truleg kan ho tenke at ved å spelar opp forskjell mellom kjønna er vi

med på rote til eller forenkla leiarrolla. Det er ikkje nødvendigvis så enkelt som at du kvinne eller mann er det som fører til at du er ein god leiar.

Solberg har forska på dette og syner til i si forskning at leiarar både kvinneleg og mannlege, som utviser både feminin og maskulin leiarstil er dei beste leiarane. Ho kalla dei androgyne leiarar. Desse leiarane skaper meir fridom rundt seg, og er flinke til å delegere oppgåver til sine medarbeidarar. Den androgyne leiaren gjev og meir plass for kreativitet, og legg meir til rette for drøftingar. Androgyne leiarar blir ikkje omtala som dominerande leiarar (Solberg, 2012).

Det at ein kombinerer mannleg og kvinneleg leiarstil må forståast i den konteksten som verksemder omgjev seg med. Den har fokus på menneske, det kjensleorienterte, samt det relasjonelle, men også på det rasjonelle gjennom tall og fakta. Kan det då tenkjast at leiarar kombinerer den feminine og den maskuline leiarstilen fordi det er den mest effektive måten å leie på.

6.5.2 Privat og offentleg sektor.

Det er viktig å vere klar over at verksemder er forskjellige, og vi kan ikkje direkte samanlikna dei. Som nemnt tidlegare er det 5 leiarar frå offentleg sektor og 3 leiarar frå privatsektor. Ein finn ikkje funn som tilseier at dei er veldig forskjellige leiarar. Ein ser at dei er like opptekne av ein godt forankra plan i leiargruppa, før ein går i gang med sjølve omsetjinga inn i organisasjonen, og dei synes at starten og slutten i endringsprosessen er krevjande.

Der ein ser ein forskjell er korleis dei frå industrien framsnakkar strategiar og verdiar. Dei er veldig tydeleg på utfordringar og omtalar det godt. Det er mogeleg dei har eit ryddig oversiktbilete der det handla enkelt sagt å levere betre varer enn konkurrentane til gode prisar som gjer at ein tenar pengar. Vi ser at dei i stor grad er oppteken av automatisering for å effektivisera driftslinjer. Ein finn ikkje uttalt same funna hjå offentleg leiarar sjølv om vi veit at dei også har visjonar og verdiar. Dei har også eit meir krevjande oversiktbilete og jobbar i større grad med tenester som inneberer sosial samhandling mellom utøveren av tenesta, og den som mottok den. Svært ofte skjer samhandling ansikt til ansikt, og er svært arbeidsintensiv. Offentleg sektor blir ofte omtala som uregjerlege problem som vi møter med tamme løysningar.

Det vi også ser frå funna våre er begge sektorar arbeidar mykje med endring, og snakkar om endringskultur. Vi finn at dei nyttar både kontinuerlege og planlagde endringar. Det ser også ut til at måten ein løyser utfordringar og motstand ikkje er så ulik. Det ser ut som begge leiarsektorane brukar ein human leiarstil.

Dei planlagde endringane synast kom klarare fram hjå leiarar i privat sektor, og dette kan skuldast at dei i større grad må vere innovative og prøve å skaffe seg økonomiske fortrinn. Det blir ofte sagt, og står fram som ein myte at det til dømes er lettare å seie opp tilsette i privat sektor. Dette stemmer berre delvis da begge sektorane nå forhalda seg til same lovar, reglar og offentlege vedtak.

Etter at New Public Management kom for ca. 30 år sida er verdigrunnlaget blitt veldig lik for begge sektorane. Verdigrunnlaget er knytt til kostnader, konkurranse og marknad. Det offentlege har fått innført organisasjonsoppskrifter og eit eksempel på det er målstyring. Fleire forskarar har drøfta og skrive om forskjellen mellom offentleg og privat sektor mellom anna Jacobsen seier at skilje mellom offentleg og privat sektor er ikkje på nokon måte klart, men seier at med ein gang leiarane blir utsett for eit marknad der dei har eit innteningskrav blir leiarane likare (Jacobsen, 2019).

7.0 Oppsummering og avslutning.

Formålet med oppgåva har vore å få ein betre forståing for kva leiarar vektlegg i endringsarbeid og kva faktorar som er sentrale for å lukkast med dette arbeidet.

Eg vil først oppsummere hovudfunna i studien. Vidare konkluderer eg funna sett i lys av den konteksten vi finn i dagens samfunn og arbeidsliv.

Plan

Eit av dei viktigaste funna i studien min var kor sterkt leiarane understreka verdien av ein god plan og klare mål. Det var tydeleg at leiarane brukar mykje tid og krefter i førekant, og under etablering av ein slik plan. Leiarane opplyser at endring er ein stor del av deira kvardag. Det kjem tydeleg fram i dialogen med leiarane at dei samanliknar seg med andre organisasjonar, og hentar idear og framgangsmåte frå desse.

Leiarane nyttar strategi i arbeid, og vi ser det tydelegast innanfor privat sektor, som er industriverksemdar i dette tilfellet. Endringsideen startar gjerne hjå leiaren sjølv, og så tek han dette vidare inn i leiargruppa. Der blir det nytta mykje tid til å forankre endringsideen hjå leiarane i sjølve leiargruppa. Det er tydeleg at leiaren prøver å skapa ei sterk og brei oppfatning om at det trengst ei endring, og at ein vil ha med leiargruppa først på den tenkinga. Deretter blir det utforma ein klar visjon.

Leiarane i denne studien understrekar at det er særskild viktig at alle i leiargruppa er einige om planen før ein går vidare. Planen skal vere forankra på toppen av organisasjonen og heilt i botnen. Den skal ha klare mål, og kommunisere korleis organisasjonen skal nå måla. Planen bør helst skape ei kjensle eller ein oppfatning om at det er behov for endring.

Involvering og kommunikasjon.

Eit anna hovudfunna i studien er at leiarane er tydeleg på at involvering er ein viktig faktor i endringsarbeid. Det blir tolka som at det er særskild viktig å nytta tid til å involvera og kommunisera til dei tilsette slik at dei tilsette forstår endringa, og kva dette vil bety for dei. Leiarane er tydeleg på at ein ikkje oppnår noko utan at dei tilsette blir involvert, og understrekar kor viktig det er at ein involverer dei tilsette tidleg.

Leiarane fortel at dei held møter med tilsette der ein teiknar og forklarar. Mange av leiarane lagar kommunikasjonsplanar, som fortel korleis endringa skal takast inn i organisasjonen. Ein kommuniserer planen godt i gjennom å skriveleggjere og visualisere planen gjerne gjennom å teikne opp delprosessar. Kommunikasjonen må vere open, ærleg og transparent. Ein må

gjenta truverdige informasjon om ein skal skape ein vilje til endring. Da er det ein føresetnad at alle veit kva som er målet, og forstår at endring er nødvendig.

Nøkkelpersonar

Funn syner at tillitsvalte og verneombod, samt det leiarane kallar «positive tilsette» blir rekna som nøkkelpersonar i endringsarbeid. Alle leiarane var oppteken av å forankre tillitsvalte og verneombod tidleg i prosessen, og få hjelp av dei til å gje informasjon til organisasjonen. Det er ein viktig faktor i endringsarbeid at leiarane er opptekne av å kople tillitsvalte tidleg på i prosessen, og nyttar dei som endringsagentar og nøkkelpersonar. Vi ser det same ved at dei nyttar «positive tilsette», og då helst nokon som blir sett opp til av andre i organisasjonen, og som vert rekna som ein uformell leiar. Når leiar skal innføre ein ny endring i verksemda er det viktig at ein skapar seg eit rom for å få til endringa. Leiarane ynskjer på ei side å gjennomføre ei endring som er naudsynt, og på den andre sida treng dei å førebu organisasjonen på denne endringa. Ved å nytte endringsagentar vil dei få hjelpe med å skape det rommet som leiinga treng, for å kome seg i posisjon for å innføre endringa.

Leiarane er tydeleg på at det er veldig viktig å ikkje sleppe til dei negative røystene først. Det kan tolkast som at dette er bevist frå leiarane, og truleg ein gjennomtenkt ide.

Samanlikning av leiarstilar.

Igjennom ein komparativ dimensjon har eg sett på om vi finn forskjellar mellom menn og kvinner sin leiarstil. Konklusjon er at vi ikkje finn store forskjellar. Majoriteten av leiarane opplyser at personlegdommen er det viktigaste, og at ein ikkje ser noko stor forskjell mellom kjønna. Dei understrekar at begge kjønna står godt i leiarjobbar. Leiarane var samstemte om at ein blanding av kjønn i leiargruppe er det beste.

Eg samanlikna også om eg finn noko forskjell i leiarstil mellom privat og offentleg sektor, og finner der heller ingen store forskjell mellom sektorane. Funn syner at private leiarar er noko meir oppteken av verdi, omdømme og strategi.

Eg samanlikna til slutt industri og kunnskapsverksemdar. Vi finn heller ikkje her store forskjellar. Vi finn at dei nyttar både kontinuerlege og planlagde endringar. Det ser også ut til at måten ein løyser utfordringar og motstand ikkje er så ulik.

Funna i denne studien syner at leiarane er oppteken av ein godt gjennomarbeida plan. Det er og tydeleg at plan blir innført som ein Top – Down modell frå toppen av organisasjonen, og

blir ført ned igjennom organisasjonen. Funna syner at på tross av ein klar plan om endring frå toppen av verksemda, nyttar leiarane ein human iverksetjing av omorganisering/endringar.

Det er interessant at leiarar nyttar ein human innføring da leiarane i utgangspunktet vil innføre ein Top – Down innføring.

Eg vil no vidare konkludere funna mine i studien inn mot den samfunnskonteksten som leiarar og verksemder er ein del av.

Verksemdene er utsett for eit stort instituert press frå omgivnadene sine. Verksemdene samanliknar seg med kvarandre, og søker og får legitimitet på den måten. Dette fører til eit kontinuerleg endringspress, som i stor grad påverkar leiarar og tilsette sin kvardag.

Arbeidslivet i Norge er godt regulert med sterke fagforeiningar. Medverknad og tillit er sterke verdiar. Lovgiving i Norge er med på å bygge eit samfunn der alle innbyggjarane er like mykje verdt. Politikken som først har primært som mål likestilling, og å utjamna sosiale forskjellar (Grenness, 2012).

Tanken om likskap er sentral, og det at alle skal ha like mogelegheiter vert sett på som særskilt viktig. Vi ser m.a. dette innan for utdanning og i arbeidslivet, og vi ser det mellom kjønna. Menn og kvinner har same rettigheter, og likestilling står sterkt i Norge i høve til andre land. Eg tolkar at vi ser det igjen i funna som syner at det er små forskjellar i leiarskap mellom kvinner og menn. Det er ikkje kjønn som lenger er viktig for leiarskapet, men kven du er som person. Leiarane i denne studien var tydeleg på at personlegdom er det viktigaste i leiarskapet.

Likskap og små sosiale forskjellar gjer at det er lite status og maktforskjell mellom leiarar og tilsette. Leiarar nyter ingen større fordeler, og lønsforskjellen mellom tilsett og leiar er i dei fleste tilfelle ikkje stor

Det er med dette bakteppet leiarar og verksemder skal drifte å foreta endringar i sine verksemder. Endringsfarten i samfunnet og organisasjonar er stor. Mykje av dette handlar om stadige organisasjonsoppskrifter som skal hjelpe verksemder til å drifte meir effektivt. Verksemdene samanliknar seg med kvarandre, og har eit press på seg om å ha legitimitet både inn i eigen organisasjon, og i samfunnet generelt. Dette har også ført til at leiarar på tvers av private og offentleg sektor også har vorte likare. Dei blir utsett for mykje av dei same kreftene som tidlegare var mest vanleg i privat sektor. Det være seg samanlikningar gjennom målingar,

sparetiltak m.m. Denne studien syner også at forskjellen i mellom private og offentlege leiarar er liten.

Leiarar må derfor heile tida ha fokus på det krevjande endringsbilete som teiknar seg rundt dei. Dei blir utfordra av dette endringsbilete til å skape ei kjensle av krise, og ein utbreidd oppfatning om at det er behov for endring i eigen organisasjon. Planen eller visjonen er viktig, for den syner vegen og fortel korleis verksemda klarer å forhalda seg til det omskiftelege. Funna i denne studien syner tydeleg at leiarane i denne studien leiar etter planmål og verdiar, og ikkje styring ved hjelp av kommandoar og kontroll.

Det er liten statusforskjell mellom tilsette og leiarar, og likskap, tillit og medverknad står sterkt i den norske arbeidskultur. Skal ein ha medverknad er det heilt sentralt at ein vert involvert. Det er heilt vanlig i norske verksemdar at tilsette vert inkludert, og involverte i planer og endringar. Fellesskapet står sterkt, og leiarane i denne studien snakkar mykje om «trua på laget». Gjennom gjensidig hjelp og støtte får ein fram det beste i kvarandre, og på den måten når vi måla vi set oss.

Gjennom eit tillitsbasert arbeidsliv vert arbeidstakarar individuelt behandla, og har etter måten romslege rammer i arbeidet sitt under føresetnad av at arbeidet vert utført på ein god måte. Verksemdene har gjennomgåande tilsette med høg kompetanse, og ein er samde om at den kompetansen må verta nytta og delt til beste for heile organisasjonen. Det er og gjennomgåande akseptert at tilsette har høve til å utfordre leiarane sine når dei er ueinige. Det er høve til å utale seg sjølv i saker ein ikkje har føresetnad for å utale seg om.

Tillitsvalte har fleire rollar i verksemdar, som ein av partane i 3 partssamarbeidet, som tilsette sin representant, og den som kjenner godt organisasjonen og kulturen. Tanken om likskap og små statusforskjellar, samt partssamarbeidet gjer det naturleg at leiarar knyt til seg tillitsvalte som nøkkelpersonar under endringsprosessar, og involverer dei i endringsplanar.

Sidan statusforskjellen er liten mellom leiarar og tilsette, og kommunikasjonen i verksemdene flyt lett i mellom nivå, vil det det være lett for leiarar og finne fram til dei positive tilsette. Sidan det er så akseptert at tilsette kan utfordre leiarane sine når dei er ueinige er det nok eit strategisk trekk å nytte «positive tilsette» for å demma opp det negative.

Reguleringa i arbeidslivet og tanken om likskap syner at handlingsrommet til norske leiarar er smalt. Det er ikkje slik at leiarar står fritt til å styre og bestemme, og denne studien syner at leiarar heller ikkje gjer det. For å lukkast med endringar er det viktig med gode planar der

klare mål og verdiar er definert. Oppgåva syner at i gjennom å spele på lag med tilsette ved å involvere, motivere og kommunisere er sjansane størst for å lukkast med endringar.

Vi har konkludert med at leiarane i denne studien nyttar ein human iverksetting av planer på tross av at planen bli innført ved ein Top- Down modell.

Mest truleg er det ikkje slik at leiarane i denne studien nyttar ein human framgangsmåte for å vere snille eller likskapsorienterte. Sjølv om vi veit at mange leiarar er nettopp det ovanfor sine tilsette. Leiarane nyttar denne framgangsmåten fordi det er på denne måten dei kan utøve makt i vårt moderne arbeidsliv. Eg har tidlegare i oppgåva nemnt at handlingsrommet for norske leiarar er smalt. Det er dei tilsette med sin kunnskapar og haldningar som er kapitalen i dagens verksemdar. Det er ved å innverke eller å «manipulera» tilsette sine haldningar, veremåtar og vaner at ein kan få til endringar.

8.0 Litteraturliste

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på Organisasjon og Ledelse* (5 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Cohen, M. D., March, J.G., & Olsen, J. P. (1972). *A Garbage Can Model of Organizational Choice*

<http://www.jstor.org/stable/2392088> (07-12-2017)

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The New institutionalism in organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Eggen, N. A. (1999). *Godfoten samhandling: veien til suksess*. Oslo: H. Aschehoug & Co.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Gray, J. (2002). *Mars og Venus på jobben: Slik oppnår du bedre kommunikasjon, større forståelse og bedre resultater på jobben*. Oslo: Cappelen Forlag AS.

Goffman, E. (1971). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth: Penguin Books.

Grenness, T. (2012). *På jakt etter en norsk ledelsesmodell*. *Magma* 12(4), s. 51 -59.).

Henta frå :

<https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>

Hennestad, B.W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse Og Ledelsesendring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.

Karp, T. (2014). *Endring I Organisasjoner: Ideologi, Teori Og Praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kaufmann, G. A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Loden, M. (1987). *Kvinnelig Lederskap - En Annen Dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative Metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, Sep. 1, 1977, 83(1), 340.

Nordhaug, O., Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1.

Offerdal, A. (1992). *Den politiske kommunen*. Oslo: Det norske samlaget.

Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. M@n@gement*, 17(2), s.136-140.

Sund, B. & Lines, R. (2014). *Implisitte teorier om særtrekk ved norsk leiing*. Nordiske Organisasjonsstudier, Fagbokforlaget 16 (3), s. 56–79.

Henta frå:

<https://nos.portfolio.no/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Øyum, L., Kvernberg Andersen, T., Pettersen Buvik, M., Knutstad, G. A. & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser: Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. København: Nordisk ministerråd.

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (LOV-2005-06-17-62).

Henta frå:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Utsnitt frå mi eiga prosjektoppgåva i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode våren 2020



Vil du delta i forskingsprosjektet

«Vellukka omstillingsprosessar»

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målet for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

Formålet

Formålet med prosjektet er å finne ut kva faktorar leiarar vektlegg i omstillingsprosessar. Eg vil intervju 10 «toppleiarar» frå offentleg og privat sektor innan kunnskaps og industriverksemder. Eg er student på masterprogrammet i organisasjon og leiing ved høgskulen på Vestlandet, og forskingsprosjektet er knytt til mi masteroppgåve.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Førsteamanuensis Roger Hestholm frå Høgskulen på Vestlandet, institutt for samfunnsvitskap er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg ynskjer å intervju eit utval leiarar frå mellomstore verksemder i offentleg og privat sektor, og vil intervju personar eg trur kan belyse dette med ulike utgangspunkt. Eg er interessert i å snakke med leiarar som har erfaring med omstillingsprosessar»

Kva inneberer det for deg å delta?

Intervjuet vil ta omlag ein time. Det blir tatt lydopptak og skriftleg notat under intervjuet.

Det er frivillig å delta.

Om du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake utan noko grunn. Alle opplysningar om deg vil da bli sletta. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg om du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker dine opplysningar?

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til formåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Dei som vil ha tilgang til data vil vera prosjektansvarleg/rettleiar og student.
- Namnet og kontaktopplysningane dine vil bli erstatta med ein kode som blir lagra på ei eiga namneliste åtskilt frå dei andre data. Datamateriale blir lagra på HVL son forskningsserver.
- Både deltakarar i studien, og verksemda sitt namn blir anonymisert:
 - Informasjon som eventuelle planer, avtaler, eller styringsdokument som blir gjort kjent frå verksemda di vil bli omtala med kodar i den publiserte masteroppgåva.
 - I den publiserte masteroppgåva vil deltakarane og bli omtalt anonymisert og personopplysningar vil ikkje kunne sporast.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttast innan 30. juni 2021. Kodeliste med namn og nummer vert då destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passordbeskytta eining som berre eg har tilgang til.

Dine rettar

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningar om deg,
- få sletta personopplysningar om deg,
- få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kva gjev oss rett til å behandle personopplysningar om deg?

Vi behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kvar kan eg finne ut meir?

Om du har spørsmål til studien, eller ynskjer å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Student: Marit Reppen (marit.reppen@outlook.com), telefon: 48 25 23 46.
- Rettleiar: Roger Hestholm (Roger.Hestholm@hvl.no) 57 67 62 68.
- Personvernombod: ved høgskulen på Vestlandet; Trine.Anniken.Larsen@hvl.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Tid og stad

Eg håpar du har lyst og moglegheit til å bli intervjuva i samband med dette prosjektet!

Eg planlegg å intervjuva i November 2020/Januar 2021, og vil kontakte deg på telefon /e-post for å avtale tid og stad.

Med vennleg helsing

Førsteamanuensis Roger Hestholm
(rettleiar)

Marit Reppen
(student)

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet «*Vellukka endringsarbeid*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på lydband.
- at funn frå studien kan publiserst i anonymisert form i masteroppgåve
- at data frå intervjuet kan nyttast etter prosjektslutt i anonymisert form

Eg samtykker til at mine opplysningar behandlast fram til prosjektet er avslutta, ca. 30.06.2021

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Førespurnad om å delta i master - undersøking om endringsleiing.

Mitt namn er Marit Reppen, og eg er masterstudent ved Høgskulen på Vestlandet. Eg held på med ei avsluttande master-oppgåve innanfor feltet organisasjon og leiing. Tema for prosjektet er kva faktorar leiarar vektlegg i omstillingsprosessar. I samband med dette ynskjer eg å intervju leiarar som kan belysa dette med utgangspunkt frå mellomstore verksemder i offentleg og privat sektor. Eg er interessert i å snakke med leiarar som har erfaring med omstillingsprosessar.

Eg vil nytte kvalitativ metode for prosjektet, og datainnsamlinga vil vere intervju. Intervjuet vil ta ca.1 time og eg vil ta dette opp på lydband. Tema for intervjuet er omorganisering/endringsprosessar. Eg ynskjer å høyre kva tankar, refleksjonar og erfaringar du har gjort deg kring dette tema. Tid og stad for intervjuet blir vi saman einige om dersom, du er villige til å delta. Intervju vil bli gjennomført i November 2020 til Januar 2021.

Deltaking er frivillig, og samtykke til deltakinga kan trekkast tilbake når som helst utan grunngjeving. Intervju deltakar vil bli anonymisert, og alle opplysningar blir behandla konfidensielt. Lydopptaka blir sletta når materiale er transkribert og oppgåva er ferdig. (prosjektslutt juli 2021).

Prosjektet er godkjend av og blir rettleia av førsteamanuensis Roger Hestholm, Institutt for samfunnsvitskap, Høgskulen på Vestlandet, (Roger.Hestholm@hvl.no) tlf. 57 67 62 68.

Prosjektet er meldt til Personvernombodet for forskning, og Norsk Samfunnsvitenskaplig datateneste.

Med vennleg helsing

Marit Reppen

Intervjuguide – «Vellukka omstillingsprosessar»

Semistrukturert intervju

1.0 Innleiande spørsmål

- Informasjon om meg sjølv
- Føremål og bakgrunn med prosjektet
 - Intervjuet, varigheit, struktur
 - Informasjonsskriv, samtykkeskjema
 - Behandling av datamateriale
 - Anonymitet

2.0 intervjuet

- Kven er du – kan du skildre deg som leiar, og kor lenge du har jobba som leiar?
- Kan du skildre kort verksemda du leiar?
- Kan du forklare kva som førte til at det vart starta ei endring/omorganisering i verksemda?
 - økonomi, inntening eller anna effektivisering.
 - arbeidsmiljø, nasjonale pålegg eller reformer.

3.0 Kva la du som leiar vekt på når du skulle omsetje endringa inn i din eigen organisasjon.

Kvifor vektla du nettopp dette, og korleis gjekk du fram?

- Kor tydeleg uttrykte du at det var nødvendig med ei endring? Kva grep nytta du, for å setje mål og retning for endringa?
- Korleis, og når vart målet og retninga for omorganiseringa/endringa presentert for mellomleiarar?
- Kva var tidsperspektivet i prosessen? Kor stor betydning meiner du tidsbruk har i slike prosessar?

4.0 Korleis formidla du endringa i organisasjonen?

- Var det laga ein plan for korleis endringane skulle kommuniserast ut til dei tilsette?

- Kan du gi eksempel på korleis du har gitt informasjon om endringsprosessen til dei tilsette?
- Korleis opplevde du kommunikasjon og informasjon var mellom leiing og tilsette under endringsprosessen?
- Kor stor betydning tenkjer du at kommunikasjon har i endringsprosessar?

5.0 Korleis involverte du mellomleiarar og tilsette i endringa. Var det nokre faktorar du spesielt la vekt på i dette arbeidet.

- Hadde du ein plan/tankar om korleis dei skulle involverast, og kva gjekk den ut på?
- Kven oppfattar du var nøkkelpersonar i endringsarbeidet?
- Kva vart konkret gjort for å involvere desse personane på alle nivå i verksemda, for å få med alle tilsette på endringane?
- Kor stor betydning tenker du at involvering har å seie i endringsprosessar?
 - Ser du nokon utfordringar ved å involvere dei tilsette i slike prosessar?

6.0 Møtte du utfordringar/motstand i prosessen, og korleis vart den handtert for å komme vidare?

- Er det nokon fasar i endringsprosessen som du vil trekka frem som utfordrande/vanskeleg, og kva grep vart gjort for å komme vidare?
- Har du gjort deg nokre tankar om kvifor fasane vart utfordrande?
- Korleis vil du omtale tilsette sine haldningar til endringar på sin arbeidsplass? (trussel versus mogelegheit). Ser du, eller opplever du ulike haldningar mellom dine tilsette når det gjelder:
 - alder
 - utdanning
 - kjønn

7.0 Korleis vil du definera ein vellukka endringsprosess?

- Kan du forklara kva som gjer at du tenkjer at de har gjennomført ein vellukka endringsprosess? Oppfattar du at andre i verksemda har same opplevinga, og tenkjer de likt?

8.0 Har du gjort deg nokre tankar om det er forskjell på korleis mannlege og kvinnelege leiarar gjennomfører endringsprosessar?

8.1 Eg tenkjer då spesielt når det gjelder:

- involvering
- kommunikasjon/strategi
- tidsbruk
- evne til å handtere motstand mot endringar

9.0 Endringa sett under eitt, kva er den viktigaste faktoren som gjer at du:

- opplever at prosessen var vellukka?
- opplever at prosessen var mislykka?

10.0 Avslutning

Er det noko tema som vi ikkje har vore innom, som du meiner er sentrale under omorganisering/ending?

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

«Vellukka omstillingsprosessar»

Referansenummer

485546

Registrert

12.09.2020 av Marit Reppen - 010463@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for helse- og sosialvitskap / Institutt for helse og funksjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatte/veileder eller stipendiat)

Roger Hestholm, Roger.Hestholm@hvl.no, tlf: 57676268

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marit Reppen, marit.reppen@outlook.com, tlf: 48252346

Prosjektperiode

01.10.2020 - 30.06.2021

Status

22.09.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

22.09.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.09.2020, meldingsdialogen mellom innmelder og NSD, og vurderingen her. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021. Lydopptak, koblingsnøkkel og andre personidentifiserende opplysninger skal da slettes. Ingen deltagere skal kunne gjenkjennes i publikasjon, verken direkte eller indirekte.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

UTVALGET HAR TAUSHETSPLIKT Utvalget ditt (toppledere) har taushetsplikt. Datainnsamlingen skal gjennomføres slik at det ikke samles inn identifiserende opplysninger om tredjeperson (mellomledere, ansatte, kollegaer etc.), eller andre taushetsbelagte opplysninger. Det gjelder både intervjuer og evt. dokumenter om virksomheten som gjøres tilgjengelig for forskningsprosjektet. Vi anbefaler at du minner deltagerne om dette før datainnsamlingen.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre deg om at kravene oppfylles, må du følge interne retningslinjer og/eller rådføre deg med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)