



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# Tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess



## Haugesund kommune

Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund, Økonomisk- administrativ utdanning

---

**Av:**

Arild Wenneck Askeland - kandidat nr. 13

Dagmara Lukasiewicz - kandidat nr. 14

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

---

*Bacheloroppgavens tittel:*

*«Hvordan påvirkes tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess, ut ifra et lederperspektiv?»*

*Arild Wenneck Askeland*

*Dagmara Lukasiewicz*

Navn på veileder: John Ferkingstad

---

Gradering: *Offentlig*

---

## Sammendrag

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å undersøke hvordan tillit mellom ledere og ansatte påvirkes i Haugesund kommune ved en omorganiseringsprosess som har nylig skjedd i kommunen.

Tillit er et tema som er viktig å ta hensyn til ved alle organisasjoner, da tillit er et av fundamentene som skal til for at organisasjonen lykkes, og for å skape et godt arbeidsmiljø. Det er derfor interessant for oss å undersøke hvordan tillit oppleves utfra en lederperspektiv i kommunen, og hvordan tilliten kan både skapes og opprettholdes gjennom en endringsprosess hvor strukturen i organisasjonen endres. For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi gjennomført 8 intervjuer hvor informantene besto av seks ledere og to tillitsvalgte. Resultatet av undersøkelsen har vist at tillit til endringsprosessen har vært veldig varierende i kommunen, og de største grunnene til det er mangel på informasjon og frykt for oppsigelser. Utfra resultatet vi fikk ser vi at tillit i kommunen kan påvirkes i positiv retning ved at informasjonen blir enda mer tydelig og tilgjengelig. Vi har også funnet at en tydeligere bruk av LEAN-verktøyet kan ha et potensiale til å styrke tillit i kommunen.



## Forord

Denne bacheloroppgaven ble til gjennom samarbeidet mellom Arild Wenneck Askeland og Dagmara Lukasiewicz, som er to studenter ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH).

Utdanningen vår er et treårig studie innenfor økonomi og administrasjon med fordypning i ledelse, organisasjon og strategi, som avsluttes juni 2016.

Problemstillingen for oppgaven er *«hvordan påvirkes tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess, utfra et lederperspektiv»*, og vi har brukt Haugesund kommune som vårt forskningsobjekt.

Å skrive denne bacheloroppgaven har vært krevende, men veldig berikende og lærerikt for oss.

Vi vil bruke anledningen til å takke Jo Inge Hagland og Trygve Gunnarshaug ved Haugesund kommune for deres engasjement, tips og veiledning i prosessen med å samle inn nødvendig informasjon, samt finne frem til de rette intervjukandidatene.

Vi ønsker å takke Thomas Wenneck Askeland for god hjelp til korrekturlesning og for hans kritiske blikk.

Vi ønsker også å takke alle informantene for at de stilte opp og brukte sin tid på samtalen med oss - vi setter stor pris på deres ærlighet og bidrag til oppgaven.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til veilederen vår John Ferkingstad, som har gitt oss mange gode tilbakemeldinger, tips og råd i utarbeidelsen av oppgaven, satt av mye av sin tid til møter med oss og har fulgt oss opp gjennom hele prosessen.

**Haugesund, 12. mai 2016**

Arild Wenneck Askeland

Dagmara Lukasiewicz

## Innhold

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	1
1.2 Om endringsprosessen i Haugesund kommune.....	2
1.3 Grunnlaget for endringen.....	5
2. Teori.....	6
2.1 Endringsprosesser.....	6
2.1.1 Mulige årsaker til motstand mot endring.....	7
2.1.2 Lewins «Force-field»-modell.....	9
2.1.3 Reaksjonsfaser hos medarbeidere i en endringsprosess.....	10
2.2 Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet.....	10
2.3 Tillit.....	15
2.4 LEAN-verktøyet.....	18
3. Metode.....	21
3.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode.....	21
3.2 Intervjuguide.....	22
3.3 Bakgrunn for valg av metode.....	23
3.4 Etske hensyn.....	23
3.5 Datainnsamlingsprosessen.....	23
3.6 Bakgrunn for utvalg av spørsmål.....	25
4. Presentasjon av data.....	26
4.1 Endringsprosessen i kommunen.....	26
4.2 Mellommenneskelige relasjoner I arbeidslivet.....	32
4.3 Tillit.....	36
4.4 LEAN-verktøyet.....	46
5. Drøfting.....	50

5.1 Endringsprosessen i kommunen .....	50
5.2 Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet .....	54
5.3 Tillit .....	57
5.4 Lean-verktøyet.....	60
6. Konklusjon .....	63
7. Referanser.....	64
8. Vedlegg .....	66
Vedlegg 1: Første mail til Haugesund kommune .....	66
Vedlegg 2: Invitasjon til intervju.....	67
Vedlegg 3: Utsendelse av data til informantene .....	68
Vedlegg 4: Intervjuguide .....	69







## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Forskningsspørsmålet vi ønsker å besvare i denne oppgaven er:

*«Hvordan påvirkes tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess?»*

Vi mener at dette er et aktuelt og interessant tema som berører alle slags organisasjoner og samfunn, både nasjonalt og internasjonalt. Her ønsker vi å fokusere på perspektivet til lederne i Haugesund kommune som går gjennom en omorganiseringsprosess.

Alle organisasjoner går gjennom endringer av forskjellige slag, på ulike utviklingsstadier. Det kan være endringer i organisasjonens kultur eller struktur, endringer knyttet til ny teknologi eller oppgaver, nye mål, prosesser eller nye strategier, som er essensielle for at organisasjonens mål kan nås. Vi er interessert i å finne ut hvordan en endring påvirker tillit i organisasjonen, og hvordan tillit kan påvirke endringen – på godt og vondt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 385-386).

Tillit synes å være et lite undersøkt tema i fagfeltet for organisasjonsteori, da vi gjennom informasjonssøking har merket oss at tillit som begrep er lite brukt og forsket på. Vi synes derfor at emnet er et interessant fenomen å undersøke i forhold til de eksisterende teoriene om endringsledelse, ledelsesatferd og organisasjonspsykologi som vi mener har sammenheng med tillit i en organisasjon. Vi skal se nærmere på hva ledelsen kan gjøre for å skape et godt arbeidsmiljø hvor tilliten opprettholdes, til tross for at endringer er uunngåelige.

I boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 358) er tillit definert som «positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk», det vil si en forventning om at personen ikke ønsker å handle bare til sin egen fordel, men vil jobbe mot et felles mål, og i dette tilfellet for organisasjonens beste. I dagens samfunn er det ofte slik at vi forutsetter at mennesker vi skal jobbe eller samhandle med er til å stole på. Dette er spesielt viktig i prosjekter hvor oppgavene er krevende og komplekse og hvor det er nødvendig at den enkelte yter sitt beste. Det hender likevel at de ansatte ikke stoler på hverandre eller ledelsen, muligens på grunn av at en av partene ikke utfører oppgavene sine som forventet, gir lite innsats eller viser lite eller ingen interesse for å nå målet. Mangel på tillit kan også komme fra at man føler seg utrygg i sin arbeidssposisjon, f.eks. ved frykt for



oppsigelse, konflikter eller andre personlige grunner. Av og til kan tillit mangle også fra ledelses side, som da kan bli veldig kontrollerende for ansatte og med det samme føre til økt stress.

Mangelen på tillit kan komme av mange forskjellige grunner, og som resultat kan de involverte i organisasjonen bli misfornøyd med jobben sin, stresset, isolert og i verste fall kan sykefraværet i organisasjonen øke. Disse bivirkningene vil de fleste ledere unngå, da tillit i en organisasjon er et grunnlag for suksess og måloppnåelse. Å opprettholde god relasjon og tillit til hverandre er viktig i enhver organisasjon, og vi har tro på at ved god ledelse og veiledning kan man lett bidra til at mistillit forebygges.

Tillit blir likevel ikke særlig tenkt på i arbeidslivet i dag, hvor fokuset rettes mer mot kvantitet og økt fortjeneste fremfor kvaliteten av relasjoner og god samarbeid på en arbeidsplass. Vi mener at tillit er en viktig og nødvendig verdi for at organisasjonen skal fungere optimalt, spesielt i situasjoner hvor den skal gå gjennom en endringsprosess, hvor både ledelsen og ansatte er gjensidig avhengige av å stole på hverandre for at gjeldende prosjekt skal lykkes.

Vi har valgt tillit som tema for oppgaven vår fordi vi synes at tillit er et viktig fundament ved alle organisasjoner, og vi tror at få endringsprosesser kan lykkes ved manglende tillit. Det er interessant for oss å undersøke hvordan tillit kan påvirkes i både positive og negative retninger, og hvilke faktorer som spiller inn for at de ansatte har tillit til ledelsen, og motsatt.

## 1.2 Om endringsprosessen i Haugesund kommune

Gjennom samarbeidet med Haugesund kommune ønsker vi å undersøke hvordan tillit kan påvirkes i organisasjonen ved en omstrukturingsprosess, dvs. en endring i oppgavestyring, hvor de gamle oppgavene skal koordineres/kontrolleres av andre personer enn dem som har gjort det tidligere (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285). Vi ønsker å se på hvilke valg ledelsen bestemmer seg for å ta for å beholde/øke tilliten til seg blant sine ansatte, ved en endring hvor nye ledere tar plass for de gamle og må jobbe hardt for at de ansatte skal føle seg trygge på den nye situasjonen.

Vi har blitt nærmere kjent med ledelsen, ansatte og arbeidsområdene i økonomiavdelingen ved et praksisopphold som en av oss har vært med på i 3 måneder, høsten 2015. Haugesund kommunens økonomiavdeling er et eget bygg i nærheten av rådhuset som består totalt av 5 ulike etasjer, hvor en av etasjene er egen avdeling for personal, organisasjon og service.



De resterende etasjene tilhører:

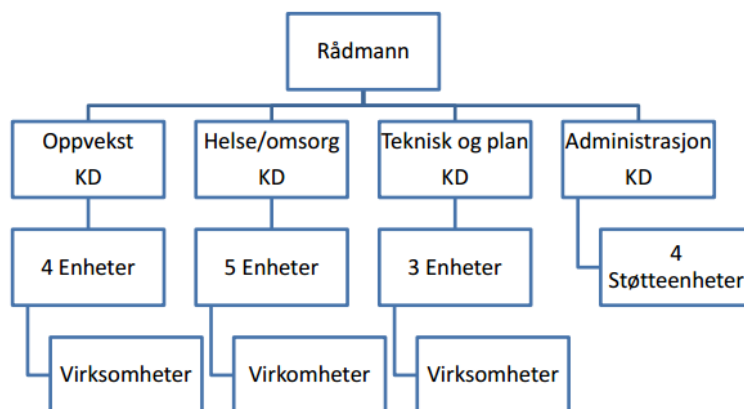
- Økonomisjefens stab (underetasje), som består av økonomisjefen, en innkjøpsansvarlig, en controller og en finansforvaltning.
- Lønnsseksjonen (første etasje) som jobber med utbetaling av lønn og pensjon til alle ansatte i Haugesund kommune.
- Regnskapsseksjonen (andre etasje) som har som oppgave blant annet å sende ut og motta fakturaer, og foreta remittering (dvs. utbetaling for fakturaene).
- Budsjettavdelingen (fjerde etasje), som lager økonomiske rapporter og fører budsjett for blant annet skoler og barnehager i kommunen. Denne seksjonen er også til hjelp for økonomisjefen ved utforming av forslag til årsbudsjettet.

For å lære mer om endringsprosessen i Haugesund kommune har vi gjennomført et møte med kommunens controller og økonomisjefen. En controller har som oppgave å analysere nøkkeltall- og den generelle økonomiske situasjonen til kommunen, og er til hjelp for økonomisjefen i beslutningstaking. I møtet har vi diskutert oppgaven vår, problemstillingen til oppgaven og litt om gjennomføring av intervjuene vi skal foreta. I tillegg har vi mottatt en fremdriftsplan som viser hvordan omstruktureringsprosessen skal foregå, samt et dokument som beskriver den nye organisasjonsstrukturen.

Hovedpoenget med omorganiseringen er at de ulike avdelingene i kommunen slås sammen i fire ulike tjenesteområder; administrasjon og service (støtte), helse og omsorg, oppvekst og teknisk plan. Dette innebærer at antall kommunaldirektører økes fra 3 til 4, og at hver kommunaldirektør har ansvar for hver sitt tjenesteområde. Rådmannen skal tilsette eller konstituere kommunaldirektører til alle tjenesteområdene.



Den nye organisasjonsstrukturen er godt illustrert ved følgende organisasjonsmodell:



Kilde:

[http://www.haugesund.kommune.no/images/artikkelbilder/Organisasjons/Raadmannen/Filer/H%C3%B8ringsnotat\\_ny\\_organisering.pdf](http://www.haugesund.kommune.no/images/artikkelbilder/Organisasjons/Raadmannen/Filer/H%C3%B8ringsnotat_ny_organisering.pdf)

I denne oppgaven skal vi fokusere på tjenesteområdet for administrasjonen som består av økonomiavdelingen, IKT og personal, og organisasjon og service. Per dags dato er kommunaldirektøren konstituert til dette tjenesteområdet, det vil si at han har stillingen som kommunaldirektør helt til ny kommunaldirektør (eller han selv) blir fast tilsatt av rådmannen. En kommunaldirektør har hovedansvaret for tjenesteområdet sitt, og rådmannen bestemmer hvilke oppgaver og funksjon den skal ha. Videre er kommunaldirektøren ansvarlig for utarbeiding av bemanningsplan for eget tjenesteområde, hvor tillitsvalgte kan komme med innspill, og den endelige bemanningsplanen vil til slutt godkjennes av kommunaldirektøren eller rådmannen.

Omorganiseringen krever at noen tjenesteområder har behov for flere ansatte med ny kompetanse, eller at de gamle ansatte må omplasseres til nye stillinger. Ved tilsetting av nye ansatte er kompetansen hovedkriteriet. Noen stillinger skal videreføres etter omstruktureringen, mens andre må avvikles, og da skal kommunaldirektøren sørge for at ansatte omplasseres til en annen passende jobb som ligger innenfor den kompetansen den ansatte har. Vedkommende har også rett til å takke nei til det foreslåtte tilbudet, og da må arbeidsgiveren komme med et nytt tilbud, eller sende endringsoppsigelse med tilbud om stilling.



### 1.3 Grunnlaget for endringen

Forslaget om omorganiseringen ble først presentert under et formannskapsmøte 15.juni 2015 av rådmannen Ole Bernt Thorbjørnsen (Pedersen, 2015), hvor han har forklart hvorfor endringen burde skje og hvilke fordeler vil den føre med seg. En av de største grunnene til denne endringen er at kommunens drift og ledelse skal være kostnadseffektiv, og at omorganiseringen skal bidra til oppnåelse av målet om at Haugesund kommune skal være ute av Robek-lista<sup>1</sup> innen 2020. Haugesund kommune har lenge vært vanskelig stilt økonomisk på grunn av Terra-saken<sup>2</sup>, og har en stor gjeld (Ringodd, 2014). Omorganiseringsprosessen sees på som en konsekvens av denne situasjonen, og skal bidra til at kommunen sparer penger ved bruk av færre ressurser og mer effektiv kommunikasjon, samt bedre ledelse på alle nivåer.

I et høringsnotat fra formannskapsmøtet (Haugesund kommune, 2016) står det at hovedgrunnene til omorganiseringen er en uklar skille mellom fagansvar og økonomisk ansvar, for stor kontrollspenn fra rådmann til enhets- og virksomhetsledere og ikke tydelig nok myndighet. Kommunaldirektørene skal derfor nå ikke ha bare fagansvaret men også ha ansvar for økonomien av sitt tjenesteområde. De skal også ikke lenger ha en stabsfunksjon i egen seksjon.

Rådmannen mener at å skyve oppgavene opp i systemet krever mye ressurser og tar tid, og ved at kommunen organiseres i fire tjenesteområder med hver sin kommunaldirektør, vil hele prosessen foregå mer effektivt. For at dette skal skje er det også nødvendig at det blir større beslutningsmyndighet på lavere nivåer i organisasjonen, slik at beslutningene kan tas raskt, og at samhandling av roller, ansvar og oppgaver blir tydeligere, slik at alle vet hva de skal gjøre og hva slags beslutninger de kan ta selv. Omorganiseringen skal totalt sett bidra til at ledelsen kan arbeide mer effektivt, og at ressursbruket skal bli betydelig redusert.

---

<sup>1</sup> Robek-lista er et register over kommuner og fylkeskommuner som sliter økonomisk. Kommuner i dette registeret må få godkjenning fra kommunal- og moderniseringsdepartementet ved alle økonomiske investeringer som leieavtaler, anlegg eller bygninger. (Regjeringen, 2016)

<sup>2</sup> Haugesund kommune var en av kommunene som investerte penger i amerikanske finansprodukter hos Citigroup gjennom meklerhuset Terra Securities tidlig på 2000-tallet. Kommunen har investert totalt 231 mill. kr, og tapte totalt 130 mill. på investeringen. Gjelden er fremdeles ikke betalt ferdig.



## 2. Teori

I denne delen av oppgaven ønsker vi å reflektere over teoriene vi mener har sammenheng med forskningsspørsmålet vårt og som er nødvendige å se nærmere på. Her skal vi skrive teori om endringsprosesser, mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet, tillit og LEAN-verktøyet.

### 2.1 Endringsprosesser

Norge er i dag i stadig forandring. Endringer skjer hyppigere og hyppigere, samt krav om økt avkastning gjør at norske organisasjoner må gjennomføre endringer og tilpasse seg samfunnets krav. En rapport fra 2006 viser at 45%, 36% og 30% av ansatte har gjennomgått store endringer i sin arbeidshverdag i henholdsvis statlig-, kommunal- og privat sektor.

Endringer, store som små, blir som regel ledet og organisert av ledelsen, men hvem som helst i en organisasjon kan gjennomføre dem. Da ved å bidra til endringer, men i enkelte tilfeller også ved å iverksette dem. Vi er i dag på vei fra den industrielle fasen og over mot den postindustrielle fasen hvor endringer blir en mer og mer vanlig del av hverdagen. I lys av dette blir det å kunne lede endringsprosesser mer og mer essensielt for lederroller. Et godt lederskap er viktig for ens organisasjons tilpasning i et miljø i stadig forandring (Meyer & Stensaker, 2011, s. 5,11).

Det er dessverre slik at mange iverksatte endringsprosesser mislykkes før de blir gjennomført. Dette er i stor grad forårsaket av manglede kompetanse på det å kunne lede slike prosesser, det å ha kunnskap om de forskjellige fasene i en endringsprosess, og å ha kunnskap om hvorfor det er nødvendig med endringer. Sistnevnte er den viktigste, da det vil virke inn på hvordan man bør lede endringer. Dette vil vi komme tilbake til senere. Det er også essensielt for en leder å ha kunnskap om ansattes mulige reaksjoner og eventuell motstand (Yukl, 2013, s. 167).

Liza Rudolfsson (2005, s. 37-41) hevder i boka «Gullfisk eller sardin? Hvordan øke omstillingsevnen i bedrifter og organisasjoner» at mennesker har en tendens til å reagere negativt på omstillingsprosesser, som om vi nesten var programmert til det. Ved det første kjennskap med ideen om endring, vil de fleste tenke at denne endringen ikke angår dem direkte. Etter hvert kan de likevel innse hvor alvorlig situasjonen er, og at den faktisk kan berøre dem personlig. Det er da man begynner å stille seg spørsmål om poenget med endringen og selve fremgangsmåten, før man klarer å akseptere den. Den største motstanden



vil komme nettopp i denne perioden, da man begynner å samle inn informasjon og reagere så snart man finner ut at endringen kan bli ubehagelig for meg. Rudolfsson skriver også at folk pleier oftest å klage over at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon, selv om ledelsen har fortalt alt de vet om endringen. Det er viktig til slutt å få medarbeiderne til å se positive sider ved endringen, for eksempel ved å fortelle hvilke gamle problemer som blir løst og hvordan det positivt vil påvirke deres arbeidshverdag. På denne måten vil det kunne bli lettere for medarbeiderne å akseptere endringen (Rudolfsson, 2005, s. 39).

### 2.1.1 Mulige årsaker til motstand mot endring

En av de vanligste årsakene til svikt i prosessen er mistillit fra de ansatte mot ledelsen, eventuelt de eller den som iverksetter endringsprosessen. Dette er problematisk på mange måter, da det kan forsterke eventuelle andre grunner for, eller kilder til, en ansattes motstand mot endring. Hvis en ansatt har gjort seg opp en mistillit mot ledelsen, er det også mulig at vedkommende motstår endring uten at endringen gir direkte konsekvenser. Årsaker til dette kan, for eksempel, være en tro på at ledelsen har skjulte motiver som kan gi konsekvenser på en senere tidspunkt. En leder bør derfor være forsiktig med å holde tilbake informasjon, om endringen, fra de ansatte (Yukl, 2013, s. 168).

Det kan skapes frykt omkring en endring dersom den kan gjøre ens arbeidsoppgaver, kompetanse og/eller ekspertise vil utspille sin rolle. Dette kan være enten ved at de forsvinner eller ikke lenger trengs i organisasjonen, eller ved at de flyttes til nye plasseringer. Dersom man blir tatt fra seg eksempelvis arbeidsoppgaver, kan dette oppfattes som et brudd på en «psykologisk kontrakt» mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 92-93).

Det kan skapes en frykt omkring en endring hvis den kan gjøre ansattes ekspertise og kompetanse utdatert eller umoderne. Hvis det finnes ansatte i organisasjonen med lav selvtillit, kan det bli problematisk å erstatte arbeidsmetoder og rutiner en takler, med nye som kan være vanskeligere å mestre. Det er viktig å ytre støtte og tilby hjelp i en slik prosess, da det kan minske frykt og motstand blant ansatte (Yukl, 2013, s. 169).

Videre kan endringsprosesser bli møtt med motstand av den grunn at ansatte kan ha manglende tro på hvor gjennomførbart endringsprosessen er. Har et menneske vært gjennom tidligere prosesser eller hendelser som har endt i katastrofe, vil de samme menneskene være motvillige til å gjennomgå lignende prosesser eller hendelser på nytt. Videre kan det også



finnes motstand på organisasjonsnivå, hvis den har prøvd å gjennomføre endringer i fortiden som ikke har vært vellykkede (Greenberg og Baron, 2008, s. 641).

Økonomiske trusler er en annen årsak til motstand. Uansett hvilke fordeler en endringsprosess vil gi en organisasjon, store som små, vil ansatte frykte for egen økonomi. Goder kan forsvinne eller byttes ut, ansatte kan kanskje bli nødt til å endre stilling, og jobbsikkerheten kan bli dårligere. Teknologi tar hele tiden over en større og større andel av arbeid som tidligere ble utført av mennesker, noe som vil øke usikkerheten hos mange. Har det vært tidligere permisjoner og/eller oppsigelser i organisasjonen vil også det være med på å øke usikkerheten (Yukl, 2013, s. 168).

Uansett hvor store eller små endringer er som gjennomføres, vil det innebære omkostninger for organisasjonen. Fordelene kan være åpenbare, men omkostningene forsvarer dem nødvendigvis ikke. Rutiner og arbeidsmetoder vil endres, noe som krever både innsats og vilje fra de ansatte. Nye ressurser settes inn, noe som gjør at de ressursene som ble brukt for å opparbeide gamle rutiner og arbeidsmåter kan oppleves som bortkastet. I en periode, når de nye rutineene innarbeides, vil effektiviteten blant de ansatte bli negativt påvirket og det kan komme bekymringer rundt kost-/nytteeffekten av endringen (Yukl, 2013, s. 168-169).

Manglende tro på at endringer er nødvendige er også en vanlig årsak til motstand. Hvis man ikke ser nødvendigheten, eller ikke helt verdsetter behovet for endringer i en organisasjon, så er det godt sannsynlig at ens interesser for å beholde organisasjonen i sin vante form er større enn deres vilje til å omfavne endringene (Greenberg og Baron, 2008, s. 640).

I omstillingsprosesser, spesielt de større, der man endrer på organisasjonskartet vil det bli endringer i de ansattes makt og status. I dagens samfunn er det viktig å ha evnen til å omstille seg. Man må finne ut hvilken ekspertise man må tilsette i organisasjonen, og hvilken ekspertise som må reduseres eller fjernes helt. Ansatte som er i faresonen for sistnevnte, vil sannsynligvis motsette seg en slik endring (Yukl, 2013, s. 169).

Endringer bør være i tråd med både organisasjonens og de ansattes verdier og idealer. Opplevs det at endringer motstrider disse, kan det vekkes motstand. Ansatte kan reagere sterkt om endringene er imot sine personlige verdier og idealer (Yukl, 2013, s.169).

En siste årsak til motstand mot endringer går på frykt mot innblanding i sitt arbeid. Det kan være en ikke ønsker å bli kontrollert av andre, hvilket vekker motstand blant ansatte. Det er





viktig at medarbeiderne erkjenner nødvendigheten for endringen, samt at man føler man har muligheter for påvirkning i prosessen (Yukl, 2013, s. 169).

Man bør ikke tolke motstand mot endring som at ansatte er ufleksible eller er uvitende, det er snakk om mennesker som ønsker å beskytte og bevare det som er deres situasjon. Som leder bør en se og forstå dette, se hva den enkelte medarbeider yter motstand mot og forstå hvorfor. Først da kan en leder forsøke å snu energien som blir brukt imot endringen, til positiv energi for endringen (Yukl, 2013, s. 169).

### 2.1.2 Lewins «Force-field»-modell

Yukl (2013, s. 170) skriver i fagboka «Perspektiver på ledelse» om Lewins «Force-field»-modell. Modellen omhandler det som Lewin identifiserte som tre faser i en endringsprosess: Oppløsning, endring og reetablering. Den første fasen, oppløsning, er kanskje den aller viktigste i enhver endringsprosess. Som et resultat av forandringer i markedet, av en krise, av interne behov eller lignende vil forskjellige endringsbehov erkjennes. Erkjennes behovet av felleskapet i en organisasjon, kan man gå videre til neste fase. Problemet her er at ofte identifiseres endringsbehov av et fåtall i organisasjonen, ofte analytikere og/eller ledelsen. Disse endringsbehovene kan ofte være utydelige og lite opplagte for folk flest. Man vil mest sannsynlig møte sterk motstand om man går videre til neste fase uten å jobbe videre med oppløsningsfasen. I den andre fasen, endringsfasen, vil man lete etter det man ønsker å endre mot. Det innebærer måter man skal gjøre bestemte oppgaver på, samt hvordan organisasjonen skal bevege seg mot der endringen skal ende. Man velger den tilnærmingen som virker mest mulig positiv, samt har høyest kost/nytte-forhold. Utføres endringsfasen uten grundig arbeid, vil det sannsynligvis ende i en dårlig endringsplan. Har man en dårlig endringsplan, kan man sette spørsmålsteget ved gjennomførbarheten bak hele endringen. Den siste og tredje fasen, reetableringsfasen, har som mål å etablere de nye aspektene ved endringen. Gjennomfører man ikke reetableringsfasen på en skikkelig måte, risikeres det at endringene reverseres tilbake til der man var før endringsprosessen i det hele tatt var satt i gang. (Yukl, s. 170).

Videre mener Lewin at endringsprosesser kan gjennomføres på to måter, eventuelt en kombinasjon av disse. Begge disse måtene utnytter man seg av drivkreftene, for eller imot endringer. På den ene måten ønsker man å øke drivkreftene for endringer. Det kan gjøres ved at man snakker varmt og positivt for endringene, eventuelt understreker at de er viktige for organisasjonen og videre drift. Man kan også øke drivkreftene gjennom incentiver, som for



eksempel lovnad om økt lønn, mer makt, og så videre. På den andre måten ønsker man å minske drivkrefter mot endringer. Dette kan gjøres ved å forsøke å minske frykt mot ulike elementer i endringer (se tidligere avsnitt). Man kan også minske drivkrefter mot endringer ved å fjerne sterke motstandere. Hvilken av disse måtene man bør man benytte, avhenger av hvor kraftige drivkreftene er for eller imot endringene. Er motstanden forholdsvis lav, kan man forsøke å øke drivkreftene for endringer. Dersom man møtes med sterk motstand, kan en tilråde en tilnærming av begge måter. Hvilken måte man benytter, avhenger altså av situasjonen. Det viktige er at resultatet blir en reduksjon av motstandskreftene. Hvis ikke risikerer man konsekvenser i form av konflikter i endringsfasen, samt en problematisk reetableringsfase (Yukl, 2013, s. 170).

### 2.1.3 Reaksjonsfaser hos medarbeidere i en endringsprosess

Yukl (2013, s. 171) skriver også om en prosessteori som beskriver hvordan mennesker i en organisasjon kan reagere når endringer blir tvunget gjennom. Det finnes studier på hvordan mennesker reagerer når de blir utsatt for traumatiske opplevelser, som tap av noen man er glad i, skilsmisser, katastrofer, og lignende, som teorien bygger på. Studien viser at man ved en traumatisk opplevelse går gjennom følgende fire faser: fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Et menneske som blir tvunget gjennom en endring som direkte påvirker sin arbeidshverdag, kan gå gjennom en lignende reaksjon. Først kommer fornektelse, hvor en nekter å godta endringene. Så kommer sinne, hvor en trenger å finne noen å skyld på. Videre kommer sorg, hvor en erkjenner endringen og sørger over det man har tapt. Til slutt kommer tilpasning, hvor en aksepterer at endringen er nødvendig, man tilpasser seg, og man lever videre. Det er viktig for en leder i en endringsprosess å forstå disse fasene, samt at varighets- og alvorlighetsgrad er svært individuelt. En leder bør vise forståelse og hjelpe sine medarbeidere gjennom prosessen. Klarer man det, kan den negative energien bli snudd og bli brukt for endringen (Yukl, 2013, s. 171).

## 2.2 Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet

En relasjon er hvordan vi forholder oss til andre mennesker. Vi har forskjellige relasjoner til både våre familiemedlemmer, partnere og barn, men også til våre venner, sjefer og kollegaer. Vår relasjon til andre avhenger av erfaringer vi har hatt med disse personene – har de vært snille mot oss, eller har vi kranglet mye? Er det behagelig å være i selskap med dem, eller blir vi stresset av samværet? Oppfatter vi dem som gode eller mindre gode mennesker? Personer i



våre liv kan utløse tusener av ulike følelser og tanker hos oss, og disse følelsene er i stand til å påvirke våre relasjoner med andre i både positiv og negativ retning.

Tilliten til andre mennesker er sterkt avhengig av relasjonene man har til dem, og hvilke følelser disse relasjonene styres av; derfor ønsker vi å undersøke nærmere hva mellommenneskelige relasjoner er og hvilken rolle spiller de for tillit i organisasjoner.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 18) definerer relasjoner som «forhold mellom individer som gir en gruppe dens spesielle karakter», og med dette forstår vi at relasjonen er avhengig av hvordan vi forholder oss til andre på bakgrunn av blant annet erfaringer, tanker og følelser disse personene har utløst. I en arbeidssituasjon er det mange følelser og relasjoner vi opplever og skal forholde oss til – vi møter ulike krav og forventninger til oss selv, samtidig som vi krever og forventer mye av de andre ansatte i organisasjonen. Mennesker på jobb kan få oss til å føle oss frustrert, stresset og misfornøyd, men vi kan også føle oss lykkelige, fornøyde og verdsatte av våre kollegaer og ledere, noe som forbedrer vår relasjon til dem og er med på å skape et godt og tillitsfylt arbeidsmiljø.

En viktig del av Maslows behovshierarki er det sosiale behovet, og behovet for anerkjennelse som er beskrevet i boken «Hvordan organisasjoner fungerer» av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 252). Teorien om Maslows behovshierarki er en pyramide som består av fem ulike deler, og hver av delene representerer et menneskets grunnleggende behov. Disse behovene er rangert i en orden fra 1 til 5, hvor det første behovet er viktigst og ligger nederst i pyramiden, og de andre behovene blir tilfredsstilt etter det første behovet. Behovene trenger ikke å bli tilfredsstilt i rekkefølgen, men kan være forsøkt tilfredsstilt samtidig og i ulike grad.

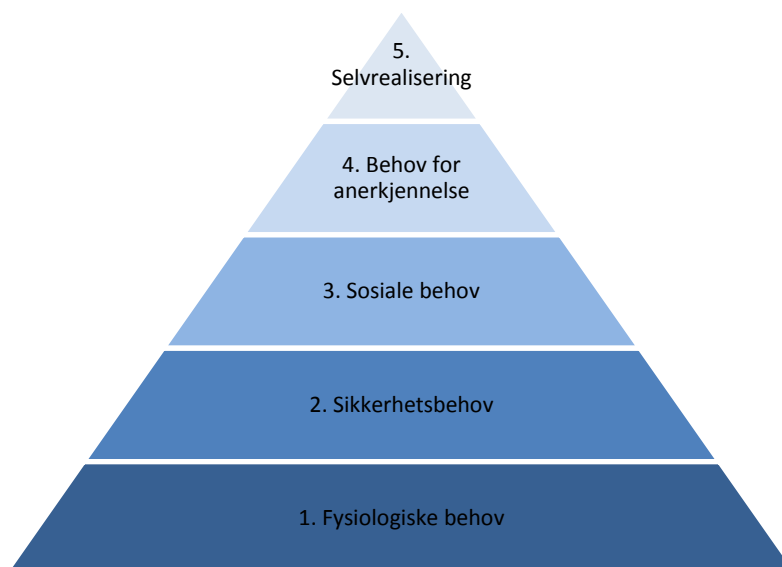
Det første behovet er *fysiologiske behov*, det vil si behov til å blant annet å spise, drikke og sove. Dette behovet er det mest grunnleggende og må bli tilfredsstilt for at mennesker kan jobbe videre med de andre behovene som følger i hierarkiet.

Det andre behovet er *sikkerhetsbehov*, som handler om å føle seg trygg i de omgivelsene et menneske befinner seg i.

De to neste behovene er *sosiale behov* og *behov for anerkjennelse*, som vi mener er sterkt knyttet til relasjonene vi har til andre mennesker. Vi har et sterkt behov for å tilhøre en gruppe mennesker, for eksempel en familie eller en vennegjeng. I vår sammenheng handler det om å høre til en organisasjon som vi kan relatere til, representere og være en del av, med grupper



av mennesker som jobber mot et felles mål og som forhåpentligvis har gjensidig tillit til hverandre. I en arbeidssituasjon og ellers i livet er det også viktig for enhver menneske å oppnå ønsket status eller prestisje, det vil si å få anerkjennelse og respekt av andre for det man jobber med eller har oppnådd. Alle mennesker har ulike behov på dette trinnet – noen kan ha ambisjoner om å bli en toppleder, mens andre er fornøyd med å være respektert for den jobben de gjør på et lavere nivå i organisasjonshierarkiet. Dette styres individuelt, men alle mennesker har til felles et behov for å føle seg verdig og føle at dens rolle er nødvendig i oppnåelse av et bestemt mål. Dette behovet kan i en organisasjon bli tilfredsstilt for eksempel ved ros og gode tilbakemeldinger fra kollegaer og sjefer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 251-253).



*Figuren over er utledet fra Maslows behovsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 252).*

Det siste behovet i behovshierarkiet er et *behov for selvrealisering*, som er en veldig personlig og individuell oppfatning av hvorvidt man har nådd sine mål, og hvordan disse får oss til å føle at vi realiserer oss selv i våre egne liv.

Maslows behovsteori har fått en del kritikk, da det ikke ble beskrevet nøyaktig nok av Maslow hva som ligger i de ulike stegene i pyramiden. En annen grunn til kritikk er at det er ikke sikkert at disse stegene kan ordnes hierarkisk – eksempelvis kan det sosiale behovet være viktigere for en person enn sikkerhetsbehovet, eller selvrealisering kan være viktigere en behovet for anerkjennelse (avhengig av hva den enkelte legger i sin egen selvrealiserings- og



anerkjennelses- behov). Mange har derfor prøvd å endre på pyramiden og videreutvikle den (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 252).

I en organisasjonssammenheng utvikles det relasjoner til ulike parter som spesialister, kunder, leverandører og nettverkskontakter (Strand, 2001, s. 421), men i denne oppgaven skal vi fokusere på den gruppen som er mest involvert i organisasjonen og som organisasjonen er direkte avhengig av – nettopp organisasjonens ansatte.

Å skape gode relasjoner med ansatte er ikke en enkel oppgave, men er viktig for at organisasjonen lykkes med sine mål. «En leder som er i stand til å bygge gode relasjoner, vil kunne få medarbeidere til å gjøre noe de først ikke ville, utføre noe de ikke trodde de kunne, og nå mål de aldri trodde de ville kunne realisere.» sier Brunstad (2009, s. 28). Dette sitatet synes vi illustrerer godt hva gode relasjoner i organisasjonen er i stand til å gjøre, og hvordan de kan få mennesker til å dedikere seg mer inn i arbeidet for at målene blir nådd. Ifølge Brunstad er det viktig at en god leder er rettferdig, pålitelig og troverdig for sine ansatte, og at han/hun forsøker å utløse, stimulere og aktivere det beste i hver enkelt ansatt for at relasjonsbygging og lederskap blir vellykket.

Det som er spesielt med medarbeidernes relasjon til sine ledere er at ledere har en viss autoritet, som gjør at relasjonen blir mer særegen sammenlignet med relasjoner mellom vanlige medarbeidere. Dette fenomenet beskriver Torodd Strand (2001, s. 426) godt i boka «Ledelse, organisasjon og kultur». Det er viktig at ledere har den autoriteten og forstår godt hvordan de blir oppfattet av sine medarbeidere, da medarbeidere kan oppfatte denne autoriteten forskjellig og vil derfor utvikle ulike relasjoner til sine sjefer (Strand, 2001, s. 427). Dette skjer av at de ansatte tillegger sine sjefer noen egenskaper, og avhengig av deres tidligere erfaringer kan de utvikle ulike relasjoner til sin leder. Et eksempel på det kan være en medarbeider som har hatt dårlige erfaringer med sine omsorgspersoner i sin barndom, og overfører sine følelser fra den erfaringen til organisasjonen. En slik person vil opptre defensivt og vil oppleve en leder med autoritet som manipulerende og svikende i situasjoner hvor lederen må opptre straffende eller krevende mot sine ansatte (Strand, 2001). Slike situasjoner vil ikke bare være ødeleggende for relasjonen mellom lederen og ansatte, men også bidra til mistillit i organisasjonen. Tillit kan likevel lett etableres om lederen vet hvordan han/hun blir oppfattet av sine ansatte, eller kjenner til ansattes dårlige erfaringer og jobber



bevisst med å motbevise disse forestillingene, samt bidrar til å skape en god relasjon (Strand, 2001).

Strand (2001) skriver også at det skilles mellom ulike medarbeidertyper, og at en leder må være oppmerksom på at «folk bør behandles forskjellig, etter forutsetninger om modenhet og oppgavens karakter» (Strand, 2001, s. 429) Alle medarbeiderne kan ha litt forskjellig forhold til lederens autoritet. Noen kan være for autoriteten og andre kan være imot. I boken (s. 427) er det presentert en teori av Kahn og Kram (1994) som forteller om at det finnes en klassifisering av autoritetsoppfatninger som består av *avhengighet*, *mot-avhengighet* og *fri avhengighet*. De ansatte som er preget av avhengighet som autoritetsmodell tenker at autoritet i organisasjonen er noe nødvendig og bra. De idealiserer overordnede roller, og føler seg ofte usikre på om ledere er tilgjengelige som hjelpere. De kan også, avhengig av sin personlighetstype undertrykke sine egne følelser. De trenger likevel en autoritet over seg for å føle seg bra i en arbeidssituasjon. Uten det kan de føle seg ukomfortabel og forlatt (Strand, 2001).

De ansatte som har en mot-avhengighet som autoritetsmodell vil se bort fra at det finnes noe form for hierarkiordning. De vil oppfatte alle som like, og vil ikke føle at en autoritet har noe særlig betydning for dem. De stoler bare på seg selv, og ved at de forventer å bli avvist av andre uansett, holder de seg tilbake og vil flykte om de opplever noen form for konflikt. Disse ansatte føler seg best i organisasjoner med flat struktur, hvor ingen har mer autoritet enn andre, og ved rollesystemer kan de føle at de passer ikke helt inn (Strand, 2001, s. 428).

Ved fri avhengighet som autoritetsmodell vil en person se både profesjonelle og personlige aspekter ved de ulike rollene. Disse personene ser på en organisasjon som et samspill av roller og personlige forhold, og vil føle seg bra i organisasjoner med en blanding av uavhengighet og avhengighet innenfor hierarkier, så lenge de har tillit til autoritetene og får hjelp når de trenger det (Strand, 2001, s. 428).



## 2.3 Tillit

Harald Grimen (2009, s. 11) skriver i boka «Hva er tillit» et sitat fra den kinesiske filosofen Confucius:

«Tre ting er nødvendige for å styre en stat: Våpen, mat og tillit. Hvis en hersker risikerer å miste noen av disse, bør han først gi opp våpnene og så maten. Tilliten bør voktes til siste slutt, for uten tillit vil alt styrte sammen.»

Tillit er det som får et samfunn til å henge sammen, det som er samfunnets grunnmur og smøremiddel. Sosialt liv, uten tillit, ville vært umulig og vi ville alle vært preget av angst. Mennesker som har tillit til andre vil ha bedre samarbeid og høyere toleranse, de er mer risikovillige, mer kreative og er generelt mer fornøyde enn de som mangler tillit til andre. På en annen side er kommunikasjon og samhandling mellom mennesker som ikke har gjensidig tillit til hverandre både mulig og utbredt. Vel og merke kan også tillit være farlig og ha uønskede konsekvenser. Eksempler kan være samarbeid i grupper som har tillit til hverandre men ikke utenforstående, samarbeid med kriminelle- og korruperte grupper eller personer. Grimen (2009, s. 12) argumenterer også for at man ikke nødvendigvis skal vise blind tillit til familien, da den kan preges av interessekamp, misbruk, bedrag og utroskap (Grimen, 2009, s. 11-12).

Et generelt fenomen i tillitens verden er at selv om at en viser tillit til en person, kan tilliten forsvinne dersom man oppholder seg med en bestemt gruppe med andre mennesker. Også de bestemte andre menneskene kan vises tillit til dersom de ikke oppholder seg i gruppen med bestemte andre (Grimen, 2009, s. 13-14). Et godt eksempel her er skoleelever. Da jeg gikk på ungdomsskolen fikk alltid 10. klasse lov til å forlate skolens område i lunsjpausen. I nærheten av skolen var det en dagligvarebutikk som vi alltid gikk for å handle mat og godterier for pengene vi hadde. Når vi var i butikken, gjerne 20 elever om gangen, var det tydelig at de ansatte ikke stolte på oss. Hadde vi vært alene i butikken, uten våre medelever, hadde nok ikke situasjonen vært den samme. I andre butikker i området var det tydelige plakater i inngangen hvor det stod: «Ryggsekker legges igjen i inngangspartiet». Et tydelig budskap om at butikkene ikke stoler på større grupper av elever som er inne i butikken på samme tid.

Enhver arbeidstaker har en større eller mindre form for innflytelse på sin arbeidssituasjon. Carson, Kosberg, Skauge og Laudal (2015, s. 279 - 282) argumenterer for i boka «Etikk for



beslutningstagere» at alle beslutningstagere som tar beslutninger for andre enn seg selv, har fått tildelt et mandat eller et handlingsrom for sitt arbeid. I både offentlig- og privat sektor er organisasjonen og samfunnet avhengig av beslutningstagerne tar saklig begrunnede avgjørelser, og at når en begrunner valgene med fellesinteresser for samfunnet, at de faktisk ivaretar disse fellesinteressene. Her kommer tillit inn i bildet, som igjen spiller stor rolle for en som har stor autonomi og stort handlingsrom til å vurdere de beste handlingsalternativ faktisk får beholde sitt handlingsrom i fremtidige avgjørelser (Carson et al., 2015, s. 279 - 282).

Det å vise eller gi et annet menneske tillit kan i praksis bety at du gir denne personen oppgaver eller et ansvar, for eksempel i en organisasjon. Dette betyr at tillit er risikofylt, fordi man kan ikke være helt sikker på at denne personen overholder ansvaret. Men når vi gir et ansvar til en annen person, viser vi at vi stoler på at vedkommende holder seg innenfor avtalte ordninger, gjeldende retningslinjer og lovverket (Carson et al., 2015, s. 281).

Carson et al. (2015, s. 281) skriver følgende sitat:

«Mistillit bygger barrierer, og tillit river dem ned»

Grimen (2009, s. 7-9) har et eksempel fra Russland som illustrerer denne problemstillingen. I byen Volgograd ligger mange hus, tett i tett, som kun brukes om sommeren. Disse husene har små hager hvor det dyrkes frukt, bær og grønnsaker, folk er vennlige og er gjestfrie mot fremmede. Det høres ut som et lite paradisi, men mellom husene er det bygget store murer og det finnes porter som låses når eierne ikke er hjemme. Husene bygges etter Sovjetunionens fall større og med mer solide murer. Årsakene til disse murene er ikke bare frykt for innbrudd, men på grunn av mistillit til naboene. Det er mistillit til nære, som kjente. Til politiet og rettsvesenet. I tillegg mangler det forsikringer mot innbrudd. Tillit og mistillit handler i stor grad om man tar forhåndsregler eller ikke, og det handler om hvordan mennesker lever sammen i et samfunn. Handler man med få forhåndsregler, kan vi si at man viser tillit. Motsatt er det når man tar mange forhåndsregler. Et gjerde er en forhåndsregel som beskytter mot innbrudd, men som også hindrer mennesker å kommunisere med hverandre. Det som er ment for å beskytte, kan signalisere mistillit. Grimen (2009, s. 8) skriver:

«Det som holder noen ute, kan sperre andre inne, og ved å sperre andre ute, kan man sperre seg selv inne».





Rent organisasjonsmessig, har tillit mange funksjoner. Vi snakker for det første om effektivitet. De mest effektive organisasjoner, er de som er basert på en stor grad av tillit. Tillit reduserer transaksjonskostnader, samt reduserer behovet for kontroll og sanksjoner ved varebytte. En medarbeider kan ha tillit til sin nærmeste leder at man blir tatt vare på, samt ha tillit nedover at sine medarbeidere igjen gjør jobben sin på en så god måte som mulig. Videre gir tillit en lettere overføring av informasjon og kunnskap. Det er typisk å bruke tid og energi på å tolke budskaper i informasjonsoverføring. Er budskapet velment? Er det sannferdig? Kan det tolkes på flere måter? Har man etablert tillit mellom sender og mottaker slipper man disse problemene. I de fleste yrker er man avhengig av å jobbe, enten med hverandre eller med noe som andre har startet. Tillit gjør samarbeid lettere, da man stoler på at samarbeidspartneren ikke har en skjult agenda. Tillit gjør arbeidshverdagen lettere, da man kan delegerer oppgaver til medarbeidere som man stoler på, i stedet for å gjøre alt selv. Tillit reduserer kompleksitet, det gjør ting enklere. Og med tanke på vår psyke, er tillit enklere å bære enn mistillit (Carson et al., 2015, s. 282-283).

Det å handle opportunistisk betyr at en person handler målbevisst på vegne av egne behov og interesser, hvor hensyn til andres bortfaller. Videre kan vi snakke om en leders legitimitet, altså om det finnes samsvar mellom det en leder sier og det den gjør. Nyere forskning viser at karaktertrekk som integritet og god moral er de viktigste egenskapene for lederens medarbeidere. Forskningen viser også at disse egenskapene er viktigere enn beslutningsevne, kreativitet og kommunikasjonsevne. Mangler tilliten til ens leder, vil ikke medarbeiderne la seg påvirke ovenfor lederens forsøk. Med andre ord vil tillit utgjøre grunnmuren i en leders evne til å utføre sine oppgaver på en både effektiv og behagelig måte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 482).

Det finnes fem hovedelementer i et tillitsforhold, hvilket inkluderer integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Som skrevet over, er det viktigste for en leder at den viser integritet. Videre er det viktig at en leder har kunnskap om sitt aktuelle fagområde. Mangler kunnskapen, vil også tilliten forsvinne. Det at en leder viser konsistens betyr at den følger et etablert handlingsmønster, altså at lederen vil i lignende situasjoner handle på lignende måter. Eksempelvis kan vi se for oss en organisasjon med mobilforbud. Hvis den overtres av to personer, forventes det at en leder vil gi samme konsekvenser til begge personene samt at de samme konsekvensene gis ved en eventuell senere overtredelse. Til slutt skal en leder være



lojal og åpen mot sine medarbeidere, altså at medarbeiderne skal kunne stole på at vesentlig informasjon ikke holdes tilbake (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 483).

Det finnes tre hovedtyper av tillitsrelasjoner i organisasjoner. Tillit basert på avskrekking, tillit basert på kunnskap og tillit basert på identifikasjon. Hvis et tillitsforhold er basert på avskrekking, betyr det at en person ikke handler rent opportunistisk av frykt for uønskede konsekvenser. Det er en veldig skjør, og over tid, usunn form for tillit. Tillit basert på kunnskap handler mer om kunnskap om personen du har en tillitsrelasjon med. Kunnskapen kan enten være opparbeidet på egenhånd, eller gitt av personer man stoler på. Til sist har vi den beste og sunneste formen for tillit, som er identifikasjonsbasert. Her snakker vi om ekte og følelsesmessige bånd mellom personer. Man baserer seg på forståelse og toleranse mot hverandre, og at man stoler på at man vil hverandre det beste (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 484).

## 2.4 LEAN-verktøyet

LEAN er en filosofi som kommer fra Japan, og ble først utviklet og brukt i Toyota-selskapet ved produksjon av biler, også kjent under navnet «Toyota production system». Bruk av dette verktøyet har gjort at Toyota har blitt til en ledende produsent i bransjen sin, og har vokst fra å være et lite selskap til å bli et stort og sterk økonomisk produksjonskjede. LEAN har utviklet seg fra et verktøy brukt i bilproduksjonen til et system som brukes av mange organisasjoner og kommuner både i Norge, men også ved organisasjoner i mange andre land. «LEAN» direkte oversatt fra engelsk betyr «det å gjøre slankere», og handler først og fremst om at lønnsomhet skal sees på som et mål, og ikke et fokus, og at organisasjonen kan lykkes i det meste gjennom kontinuerlig forbedring. Dette innebærer at alle involverte i organisasjonen, alt fra dens kunder og leverandører, og til dens ansatte og ledere skal kunne gi beskjed når noe ikke fungerer, samt rette opp eventuelle problemer som dukker opp på veien, uansett hvor store og små de måtte være. Dette gjøres ved bruk av noen verktøy og fremgangsmåter som skal brukes til å si ifra når noe ikke fungerer, eller når noe burde forbedres. Denne ideologien har som mål å føre til en betydelig reduksjon i kostnadene, bedre kvalitet, høyere fortjeneste og reduksjon av tidsbruket til utførelsen av de ulike oppgavene (Quality Norway, 2016).

I boken «Hva er LEAN» skrevet av forfatterne Niklas Modig og Pär Åhlström (2012, s. 9) er LEAN presentert som et verktøy som er til hjelp i å få alle prosesser i en organisasjon å bli



utført på en mest mulig effektiv og sparsom måte. I teorien kalles det for «flytteeffektivitet», som fokuserer på tiden det tar å identifisere et behov til det blir oppfylt, og «ressurseffektivitet», dvs. at man utnytter ressursene så godt som mulig.

Som et eksempel på det er det beskrevet en historie hvor to kvinner finner ut at de muligens har brystkreft. Den ene kvinnen, gjennom først å ta kontakt med fastlegen, for så å bli henvist videre til kreftavdelingen og senere til andre nødvendige legekontorer med et mål om å gjøre de nødvendige undersøkelsene brukte til sammen 42 dager, eller hele 1008 timer før hun fikk beskjed om hun har kreft eller ikke. Den andre kvinnen, etter å ha fått et mistanke om at hun kanskje har kreft, har fått beskjed fra en bekjent om en «alt-i-et klinikk», som en kan kontakte selv for å avtale timen, uten å snakke med fastlegen først, og gjøre alle undersøkelsene ved kun én visitt. På denne måten har den andre kvinnen fått diagnosen sin kun 2 timer etter hun kontaktet klinikken.

Begge kvinnene var like bekymret, og ønsket å finne ut om de er syke så fort som mulig, likevel har den andre kvinnen spart mye mer av tid og ressurser ved å bruke en annen fremgangsmåte enn den første kvinnen (Modig og Åhlström, 2012, s. 1-4).

Dette er et eksempel som illustrerer godt hva LEAN er – å få en prosess fortere gjennom, ved bruk av minst mulig ressurser. I en organisasjonssammenheng er det viktig å fokusere på hvilke behov organisasjonen har, og hvordan disse behovene kan tilfredsstilles på en raskest mulig måte. I praksis kan LEAN implementeres ved bruk av «Kaizen-tavle», som er en tavle hvor alle involverte i organisasjonen kan lime på post-it lapper med ting som ikke fungerer, eller burde forbedres. Videre kan en annen person flytte lappene i fire ulike bokser på tavlen, hvor hver av boksene representerer idéer som enten er nye, kan forbedres med en gang, kan forbedres i løpet av 30 dager, eller skal hoppes over. Etter det er gjort, kan medarbeiderne flytte lappene videre til nye bokser når de bestemmer seg for å fikse ett av problemene. Lappene skal da flyttes i bokser som representerer hvor langt i prosessen man er kommet – enten blir problemstillingen evaluert, prioritert, påbegynt eller i en utprøvningsfase. Ved siden av henges opp en liste med personer som bestemmer å ta seg av problemstillingen, hvor det også føres opp en frist for når problemet skal være fikset (Etne Kommune, 2016).

Tavlen kan også forenkles ved at det inneholder bokser med «ideer», «skal gjøres», «pågående» og «gjort». Ordet «Kaizen» betyr på japansk en kontinuerlig forbedring, og noen av målene i å bruke det er å gi organisasjonen energi og respekt blant ansatte, samt gi dem



mulighet til å påvirke sin og andres arbeidshverdag ved å både gi og motta forslag til forbedringer, noe som igjen gjør at de føler seg viktige for organisasjonen, og at deres innsats har betydning (Nina Sunday, 2014).

Selv om LEAN var først brukt i et produksjonsindustri, fungerer det også for tjenesteproduserende organisasjoner. Vi synes at denne ideologien har et potensiale til å forbedre rutinene i en organisasjon, og føre til at tilliten styrkes. I det de ansatte gis mulighet til å påvirke og forbedre både små og store ting i organisasjonen, vil de kunne da føle at de har selv betydning for organisasjonen, og at de bidrar med sin innsats til at den lykkes og blir sterkere. Dette gjør at de vil kunne føle og oppleve at de har en spesiell ansvar for de ulike prosessene og oppdragene, og at de får nok tillit fra ledelsen til å utføre dem, samt blir de mye mer effektive og motiverte i sitt arbeid.

Dette er noen viktige verdier i strukturendringer ved organisasjoner, spesielt med tanke på motstand og frykt mot endring. Det gir en følelse av trygghet når en kjenner at en har mulighet til å påvirke ting i organisasjonen når de ikke fungerer helt som de skal, og at de kan være med på å skape forbedringer til problemstillinger andre medarbeidere, ledere eller til og med kunder kommer opp med.

Som sagt er LEAN et verktøy som brukes i noen norske kommuner, og vi har blitt kjent tidligere med at tankegangen ikke er helt fremmed for Haugesund kommune, selv om den ikke blir aktivt brukt i organisasjonen. I datainnsamlingen vår skal vi undersøke nærmere hva ledere legger i LEAN og hvor viktig de synes det er for utvikling og styrking av tillit i kommunen.



### 3. Metode

Metode er læren om hvordan man skal gå frem for å samle inn informasjon og data. Vi samler inn data for å svare på våre forskningsspørsmål. Læren forteller videre hvordan man analyserer og tolker data som er samlet inn. Johannessen, Christoffersen & Tuft (2011, s. 31-33) skriver i boka «Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag» at mennesker forholder seg til to virkeligheter. Menneskets egen lille verden og den store verdenen som omhandler alt utenfor sin egen lille. Menneskets egen lille verden er bygget opp av egne erfaringer og kunnskaper, mens den store verdenen er bygget opp av alle menneskers erfaringer og kunnskaper som det ikke er mulig for hver enkelt å ha full oversikt over. Det er typisk for mennesker å stole på sin egen lille verden, selv om erfaringene ikke er representative for populasjonen og kunnskapene kan være mer eller mindre korrekte (Johannessen et al., 2011, s. 31-33).

I denne oppgaven ønsker vi å svare på spørsmålet om hvordan tillit påvirkes i en endringsprosess. Siden oppgaven skrives i samarbeid med Haugesund kommune vil vi samle inn data fra ledelsen i kommunen. Vi må med andre ord etterforske og få et svar på problemstillingen vår. Det er derimot viktig å huske på at, i motsetning til naturvitenskap, så er nødvendigvis ikke svaret på problemstillingen direkte overførbart til andre organisasjoner. Det kan absolutt gi en viss idé, men det er mange faktorer som er både ustabile og forskjellige fra organisasjon til organisasjon som vil spille inn i en slik undersøkelse.

#### 3.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode

I metodens verden finnes det to hovedmåter for å samle inn data. Den første måten kalles kvantitativ metode hvilket benyttes når en ønsker å samle inn data i form av tall og andre målbare enheter, og den andre måten å samle inn data på kalles kvalitativ metode. Man benytter seg av denne metoden når man skal samle inn data som ikke lar seg tallfeste, eller er lett målbare (Dalland, 2012, s. 112).

Det finnes klare kjennetegn ved både kvantitativ- og kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming fokuserer på å få en eksakt avspeiling av en variasjon, mens en kvalitativ fokuserer på å få best mulig gjengivelse av en variasjon. Vi snakker om presisjon kontra følsomhet. Den kvantitative metoden ønsker å gå i bredden, mens den kvalitative ønsker å gå i dybden. Et lite antall opplysninger om mange opplysningsenheter mot flere opplysninger om



færre undersøkelsesenheter. Den kvantitative metoden ønsker å finne det representative, mens den kvalitative metoden ønsker å finne det særegne og avvikende. Kvantitativ metode benytter seg for eksempel av spørreundersøkelser med målbare spørsmål, og med det leter etter systematiske og strukturerte data. Kvalitativ metode benytter seg ofte av fleksible intervjuer, uten å lete etter faste svaralternativer (Dalland, 2012, s. 113).

### 3.2 Intervjuguide

En intervjuguide fungerer på to måter. For det første er det en hjelp, en guide, for lede oss gjennom et intervju. En intervjuguide, fremfor et spørreskjema, kjennetegner samtalen i den kvalitative metoden. Spørsmålene i intervjuet dannes etterhvert i samtalen, og vi kan ikke spørre slavisk etter en liste med spørsmål. En intervjuguide vil også fungere som en slags mental og faglig forberedelse til et intervju, hvor man sammen med intervjupersonen skal snakke om temaer som angår begge parter. Det er viktig å ta med seg at vi som intervjuholdere er nye i forskningssituasjoner, og intervjuguiden utformes deretter. Vi skriver overordnede temaer og tilhørende spørsmål. Vår utfordring er derfor å ikke være avhengig av hverken spørsmål eller rekkefølge, men å bruke guiden så fritt som mulig (Dalland, 2012, s. 167).

Johannessen et al. (2011, s. 149-150) skriver i boka «Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag» om hvordan man bør utforme en intervjuguide. Først bør man begynne med introduksjon av oss som intervjuholdere, presentasjon av oppgaven og temaer og snakke om forhold som omhandler oppgaven og intervjusituasjonen. Innledningsvis, når man kommer til selve intervjuet, bør man begynne med faktaspørsmål for å opprette en relasjon til intervjupersonen, som å be dem fortelle litt om sin rolle i kommunen. Videre begynner vi med det vi kaller for nøkkelspørsmål. Dette er hoveddelen av intervjuet, og beregnes å ta lengst tid. Dette vil være spørsmål som vil gi verdifull informasjon, og som ofte trengs å utdypes. For vår del ble dette spørsmål angående omstrukturingsprosessen i kommunen. Etter nøkkelspørsmål kommer de kompliserte og sensitive spørsmålene. Dette er spørsmål som man bør være svært varsomme med, uavhengig av hvor god relasjonen er til intervjupersonen. Hvis enkelte av disse spørsmålene, i intervjusituasjonen, virker som uviktige for oppgaven, bør de unngås. For vår del omhandler disse spørsmålene tillitsforholdene i kommunen, hvilket kan være ubehagelige å gi ærlige svar på. Til slutt kommer de avsluttende spørsmålene, da det kan oppleves ubehagelig å avslutte med de sensitive spørsmålene. Avslutningsvis bør vi



informere om at vi nærmer oss slutten, og snakke litt om de siste spørsmålene. For vår del handler de litt om mellommenneskelige relasjoner og litt om LEAN-verktøyet. Når alle spørsmålene er ferdigstilt og vi har fått våre svar, snakker vi litt om intervjuet og om hvordan det har gått (Johannessen et al., 2011, side 149-150).

Intervjuguiden som ble brukt under våre intervjuer ligger bakerst i oppgaven som vedlegg 4.

### 3.3 Bakgrunn for valg av metode

Det er viktig å reflektere over hvilken metode som er ideell for vår oppgave (Dalland, 2012, s. 114). Vi ønsker ikke å gå i bredden, men i dybden i informasjonen som vi ønsker å samle inn. Det vil ikke være mulig å gi noen avspeiling av en kvantitativ variasjon, derimot ønsker vi å gi en gjengivelse av en kvalitativ variasjon. Vi vil ikke benytte oss av spørreundersøkelser, men i stedet vil vi gjennomføre intervjuer av ledere i Haugesund kommune. Intervjuene vil være preget av fleksibilitet, og vi forventer å få ustrukturerte observasjoner. Med dette vil vi legge kvantitativ metode på hylla, og gå videre med kvalitativ metode da vår problemstilling i bunn og grunn ikke kan gi et svar i form av noe målbart eller tallfestet.

### 3.4 Ethiske hensyn

I en forskningssituasjon må en tenke gjennom hvilke etiske utfordringer vårt arbeid medfører, samt hvordan disse utfordringene kan håndteres. Etikkk handler om mer enn å bare følge bestemte regler, men også å ivareta krav fra samfunnet når en arbeider med personopplysninger (Dalland, 2012, s. 95).

### 3.5 Datainnsamlingsprosessen

Vi bestemte oss for å intervju åtte personer i Haugesund kommune, seks enhetsledere og to tillitsvalgte. Videre i oppgaven vil vi ikke skille mellom ledere og tillitsvalgte, av hensyn til anonymitet.

Tidlig i skriveprosessen, samtidig som vi begynte å skrive teorikapittelet, avtalte vi vårt første møte med kommunen. I møtet presenterte vi våre tanker om problemstillingen og de temaene vi ønsket å belyse. Våre første tanker om problemstillingen var om hvordan man kunne opprettholde tillit mellom ansatte og ledere i en endringsprosess. Kommunen var positive til problemstillingen, men hadde et innspill om formuleringen. De mente at det var bedre å bruke ordet «påvirke» i stedet for ordet «opprettholde». De begrunnet innspillet med at hvis vi



brukte ordet «opprettholde» i problemstillingen så hadde vi antatt at det var tillit fra før, noe de mener ikke nødvendigvis er tilfellet. Dette første møtet ble avsluttet med at vi ble enige om at vi skulle avtale nytt møte for å diskutere mulige intervjupersoner.

I det neste møtet med kommunen snakket vi om fremdriften i oppgaven, fikk litt noen innspill og tanker, og vi diskuterte intervjuprosessen. Vi forklarte hvordan vi hadde tenkt at intervjuene skulle foregå, og kommunen la frem en liste over aktuelle intervjupersoner. Listen bestod av flere ledere og tillitsvalgte i kommunen. Vi fikk samtidig mailadresser og telefonnummer slik at vi kunne kontakte dem direkte.

Videre skrev vi et brev, per mail, til de vi hadde valgt ut fra listen vi fikk fra kommunen. Brevet ligger som vedlegg. I brevet presenterer vi kort oppgaven, når vi ønsker å gjennomføre intervjuene, intervjuenes estimerte varighet og at vi ønsker å ta opp intervjuene på lydopptaker. Etter hvert som vi fikk svar fra de aktuelle intervjupersonene, avtalte vi tid og sted for intervjuene.

I selve intervjuene har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. I denne typer intervjuer bruker vi intervjuguiden som et utgangspunkt. Hvordan vi bruker intervjuguiden, kan vi variere fra intervju til intervju. Vi kan endre på spørsmålsrekkefølgen og strukturen i forhold til intervjuguiden (Dalland, 2012, s. 145). Intervjuguiden kan leses om i delkapittel 3.2 eller se i sin helhet i vedlegg 4.

Selve intervjuene var både spennende og interessante. Intervjuenes varighet varierte fra 25 til 60 minutter, da det var stor forskjell på mengden data intervjupersonene ønsket å gi samt at noen pratet mer utdypende enn andre. Samtlige intervjuer gav oss svar på mange av våre spørsmål, men svarene varierte noe da intervjupersonene holder til i forskjellige avdelinger.

Vi var svært ydmyke ovenfor intervjupersonene, og vi var selv veldig klare på at vi er ferske i rollen som forskere og intervjuholdere. Vi innledet alle intervjuer med en presentasjon av oss selv, og ba intervjupersonene snakke litt om sine roller og arbeidsoppgaver. Vi gjorde intervjupersonene klare på at vi ikke er ute etter å dømme eller vurdere dem på noen som helst måte, men vi er kun ute etter å forstå sammenhengene. Vi gjorde dem klare på at anonymitet settes i høysetet og at det er deres rett å kunne la være å svare på spørsmål. Vi avtalte om intervjupersonene ønsket drøftingskapittelet tilsendt for gjennomlesning, samt den ferdige oppgaven. Til slutt, innledningsvis, avtalte vi det ønskelige lydopptaket. Alle, bortsett fra én intervjuperson, samtykket til lydopptak.





Alle intervjuene ble avsluttet med at vi spurte intervjupersonene om de mener at det er noe vi har glemt å spørre om, noe som de synes er relevant gitt de temaene som var blitt belyst i intervjuet. Det var ingen av intervjupersonene som hadde noe å tilføye. Helt til slutt ba vi intervjupersonene fortelle hvordan de selv hadde opplevd intervjuet.

Vi synes selv at intervjuene gikk svært bra, som nevnt med noe varierende informasjon og meninger fra intervjupersonene. Vi utførte alle intervjuene i løpet av to uker, hvor seks av dem ble gjort den første uken. Når vi spurte intervjupersonene hvordan de selv opplevde samtalen, mente samtlige av intervjupersonene at de opplevde den som positiv. De mente vi hadde en god forståelse av omstruktureringsprosessen som foregår for øyeblikket, samt om temaene vi omhandler i denne oppgaven.

Det som har vært utfordrende for oss er at omstruktureringsprosessen i kommunen i skrivende stund ikke er ferdig gjennomført. Det har ført til at vi har booket intervjuene så sent i prosessen som mulig, slik at vi kunne få så mye informasjon som mulig. Vi havnet i litt tidspress grunnet dette, men det har ikke vært noe stort problem.

### 3.6 Bakgrunn for utvalg av spørsmål

Problemstillingen vår handler om hvordan tillit påvirkes mellom ledelse og medarbeidere i en endringsprosess. Vi har formulert spørsmål til våre fire temaer, med den hensikt å hente ut så mye informasjon som mulig. I intervjuene ba vi hele tiden våre intervjupersoner å koble svarene opp mot omstruktureringsprosessen som pågår i kommunen i skrivende stund. Spørsmålene er også formulert for å ha litt overlapp, i tillegg til å være grundige. Dette, kombinert med at vi ikke er låst til spørsmålene under intervjuene, gjør at vi kan være fleksible. Vi kan hoppe over spørsmål og vi spør kanskje intervjupersonene å utdype de vi allerede har spurt.

Vi formulerer, og spør, våre spørsmål med tanke på validitet og reliabilitet. Med validitet tenker vi at spørsmålene og svarene skal være relevante og gyldige i forhold til både omstruktureringsprosessen, problemstillingen vår og teorien som er omtalt i kapittel 2. Med reliabilitet så tenker vi på pålitelighet, at datainnsamlingsprosessen utføres korrekt og at vi oppgir hvis det er eventuelle feilmarginer (Dalland, 2012, s. 52).



## 4. Presentasjon av data

Før vi begynner å drøfte informasjonen vi har samlet inn gjennom intervjuene skal vi presentere våre observasjoner i dette kapitlet, for å beholde systematisk orden i oppgaven (Aage Rognsaa, 2015, s. 88-89). Vårt mål med dette kapitlet er å vise til de viktigste oppdagelsene vi har funnet gjennom intervjuene våre, og hvordan svarene til våre informanter samstemte eller ikke samstemte med hverandre. På grunn av anonymitetshensyn skiller vi ikke mellom ledere og tillitsvalgte i presentasjonen av data, ei heller avdelinger eller enheter. Vi skal gå frem med å beskrive resultatene i samme rekkefølgen som vi har presentert teoriene tidligere i oppgaven. Vi vil også sette undertitler på de viktigste punktene i form av spørsmål, slik at det blir enkelt for leseren å finne frem til de resultatene han er interessert i.

### 4.1 Endringsprosessen i kommunen

#### 4.1.1 I informantens oppfattelse, hvem beslutter endringer i kommunen og hvem utfører dem?

Dette første spørsmålet ble på intervjuene vinklet inn mot den aktuelle omstrukturingsprosessen i kommunen. Samtlige av intervjupersonene er klare på at beslutningen om omstrukturingsprosessen ble vedtatt av bystyret, som gav rådmannen fullmakt til å strukturere kommunen slik han ønsket. Politikerne, kommunaldirektørene og øvrig personell har vært med på å gi innspill og ønsker til rådmannen. Dette har munnet ut i ett nytt organisasjonskart for kommunen. Når det gjelder utførelsen, så hadde en intervjuperson et godt innspill:

*«Utførelsen av omstrukturingsprosessen blir gjort av alle oss som jobber her. De ansatte må være med, hvis ikke hjelper det ikke. Det er alle ansatte som utfører endringene, og det gjelder ansatte på alle nivå.»*

Det øverste ansvaret for utførelsen av omstrukturingsprosessen ligger hos rådmannen, som igjen delegerer ansvaret ned til kommunaldirektørene. Videre delegerer kommunaldirektørene ansvaret nedover i sine respektive tjenesteområder.



#### **4.1.2 I informantens oppfattelse, hvor viktig er det at kommunen gjennomfører denne omstrukturingsprosessen?**

Majoriteten av informantene synes at omstrukturingsprosessen i kommunen er nødvendig, ikke minst med tanke på kommunens økonomiske fremtid. I motsetning til før så vil hovedansvaret for budsjett bli plassert hos kommunaldirektørene, hvilket gjør at det kan tenkes mer helhetlig enn hva det ble gjort før. Det er flere informanter som påpeker at den nye organisasjonen ikke har startet å fungere skikkelig enda, noe som gjør det vanskelig å se effekten av omstruktureringen i skrivende stund. Videre påpekes det følgende:

*«Det å tegne et organisasjonskart er ikke rakettforskning, det klarer de fleste som har lest noen bøker om temaet. Men det å få det til å fungere og få det til å bli bedre, det er det som er jobben. Da spiller det ikke så stor rolle hva rådmannen vil, da er det jo opp til hele organisasjonen hva en vil prøve å få til.»*

Informantene ser fordeler i at de oppgaver som er veldig like, nå vil samles under samme tjenesteområde. Det fører til et fullverdig ansvar nedover i kjeden, samt at eventuelle problemer kan løses på et lavere nivå enn før.

#### **4.1.3 Ser informanten åpenbare ulemper med denne omstrukturingsprosessen?**

Viktigheten for at kommunaldirektørene evner å se utover sitt eget tjenesteområde bemerkes. Gjør de ikke det, kan omstrukturingsprosessen fort gå i feil retning. En informant sier følgende:

*«Kommunen er hele greia. Om det er meg, rådmannen, en kommunaldirektør, en lærer eller en sykepleier, så er kommunen én organisasjon og vi skal nå et felles mål.»*

Informantene forteller at de mener en ulempe kan være at omstruktureringen gir for mange ledd mellom rådmannen og ned til gulvet. Det kan gi følelsen av at veien til toppen nettopp er veldig lang. Grunnen til dette er at den gamle strukturen var mye flatere, med mindre ledd fra rådmann og ned til gulvet.

Det at kommunen omstrukturerer, fortelles at kan innledningsvis oppleves som en ulempe og kan skape usikkerhet. Da med tanke på at den kjente organiseringen, kjente veier og kunnskapen om hvordan en skal forholde seg til organisasjonen, vil bli annerledes og medarbeiderne må tilegne seg nye måter å forholde seg til organisasjonen.



#### **4.1.4 Opplever informanten at medarbeidere ikke har tro på endringer, for eksempel den aktuelle omstrukturingsprosessen?**

De fleste informantene har fått signaler fra sine medarbeidere at de ikke har tro på denne omstrukturingsprosessen. En av grunnene til dette forklares med at når ansatte har vært utsatt for endringen fra før som ikke har fungert, så er det dette utgangspunktet de drar med seg inn i den aktuelle omstruktureringen. Videre fortelles det at i de avdelinger hvor det har vært signaler om manglende tro på omstruktureringen, så er disse signalene snudd om. Nå har de tro på det. Det fortelles at et aktuelt problem kan være at prosessen nå tar for lang tid, at endringsmomentet kan forsvinne. Informantene sier at det igjen kan føre til at troen på omstrukturingsprosessen forsvinner.

Informantene forteller om at medarbeiderne er kritiske til nye lederledd i de forskjellige enhetene, samt problematikken med om de gamle enhetslederne får beholde sin lønn og sitt ansvar. Det fortelles om at når medarbeidere ikke deltar aktivt i en endringsprosess, ser de ikke alltid sammenhengen og hvorfor endringene kommer. Man risikerer at disse medarbeiderne til slutt blir endringstrøtte. Men så er det selvfølgelig også de medarbeiderne som ikke har tro på endringer generelt, fordi de mener at måten ting blir gjort på fungerer. De mener at det er andre årsaker til problemene i kommunen.

#### **4.1.5 Opplever informanten, eller dens medarbeidere frykt for egen økonomi og jobbsikkerhet ved omstrukturingsprosessen? Eventuelt hvordan utarter frykten seg?**

Flere av informantene forteller at til tross for at dette ikke er noen vanlig problemstilling i den offentlige sektoren, så oppleves det frykt for egen økonomi og jobbsikkerhet. Det påpekes blant nesten samtlige at i skrivende stund så har oppsigelser vært unngått.

Vi blir fortalt at denne frykten ikke nødvendigvis er knyttet til omstrukturingsprosessen, men at den også kan være knyttet til en parallellprosess. Nåværende rådmann har kommunisert, ut ifra kommunens dårlige økonomi, at oppsigelser kan bli en realitet. Det er vanskelig å skille disse to prosessene fra hverandre, hvor frykten kommer fra.

I hvor stor grad frykten er til stede, varierer blant informantene da de er plassert i ulike enheter. Noen av enhetene blir lite eller ikke påvirket av omstrukturingsprosessen i kommunen. Medarbeidere i enheter hvor det er tenkelig at kommunen kunne legge ned



driften, opplevde nok mer frykt. Det informeres også om at denne frykten ble noe dempet da kommunen leverte overskudd i 2015.

#### **4.1.6 Opplever informanten eller dens medarbeidere manglende tro på at de økonomiske fordelene er større enn de økonomiske ulempene i denne omstrukturingsprosessen?**

Flere av informantene forteller at de opplever usikkerhet blant sine medarbeidere rundt kost-/nytte-forholdet i denne omstrukturingsprosessen. Noen av informantenes medarbeidere mener at det hele ender opp med flere ledere, som da skal ha høyere lønn. Det fortelles videre at det har blitt kommunisert at denne prosessen ikke vil føre til at kommunen drives billigere fra dag 1, men at den drives mer effektivt på sikt. Hvis disse medarbeiderne kun ser det som skjer her og nå, og ikke evner å se konsekvenser framover, kan det føre til usikkerhet.

Det fortelles også at det oppleves som om mens en ansetter nye ledere, så kuttes det på gulvet. Vi har tidligere blitt fortalt at det ikke har vært noen oppsigelser, men at det ikke ansettes nye ved naturlig avgang. En informant forteller følgende:

*«Jeg tror de ansatte opplever at det kuttes på gulvet. Det må gjøres flere oppgaver og man må løpe fortere. Spesielt de som jobber med mennesker ute på omsorgssentre og skole blir pådyttet oppgaver. De er færre folk, og får ikke tid til alt. Dette bekymrer meg både i forhold til å beholde dyktige ansatte og at det blir vanskeligere å rekruttere nye, fordi vi får et rykte på oss. Det er travelt.»*

#### **4.1.7 Opplever informanten eller dens medarbeidere frykt for at arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle i denne omstrukturingsprosessen?**

På dette spørsmålet har vi fått en del varierende svar. Flere av informantene mener at det overhodet ikke oppleves frykt for at arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle. Derimot har vi blitt fortalt at det oppleves frykt for at arbeidsoppgaver blir flyttet på. En informant forteller følgende:

*«En tenker gjerne mer enn at en bare er redd for jobben sin, da at en er redd for at en mister det som gjør selve jobben interessant. En tenker på oppgaver som gir utfordringen og som man liker å jobbe med, plutselig er det noen andre som skal gjøre dem da det er mer effektivt. Så det tror jeg er en enda større frykt. Den er der faktisk*



*enda, fordi vi har ikke fått landet enda. Vi er fortsatt på det stadiet hvor vi ansetter folk.»*

Mer utdypende blir vi fortalt at frykten for at oppgaver blir flyttet på, har grobunn i at enheter blir slått sammen, og det er usikkerhet blant medarbeiderne om hvordan den nye strukturen vil bli. Tidligere var gjerne enheten en egen seksjon, og stod mer selvstendig enn nå. Det påpekes også at enkelte medarbeidere vil oppleve det motsatte.

#### **4.1.8 Opplever informanten eller dens medarbeidere at omstruktureringsprosessen strider mot kommunens verdier og idealer?**

Dette spørsmålet fikk vi blant noen informanter et klart nei, og blant andre et mer forsiktig ja. De som mener at omstruktureringsprosessen ikke strider med kommunens verdier og idealer begrunner dette i at de mener prosessen har vært åpen, og at det har vært rikelig med informasjon. Allikevel blir vi informert om at det ikke har vært en feilfri prosess. En informant sier følgende:

*«Det er et krevende arbeid i en moderne organisasjon at en skal være preget av åpenhet, gjensidighet og at en skal informere alle fortløpende i prosessen. Det er en spenning mellom tillitsvalgte og ledelsen om nødvendigheten for å informere, hvor ofte en bør informere og å få arbeidsrepresentanter inn i de fora hvor vi diskuterer dette.»*

Det er nettopp dette med åpenhet som trekkes frem blant de andre informantene, som mener at prosessen strider mot kommunens verdier og idealer. De har opplevd at informasjon holdes tilbake, og at ledelsen har hold kortene veldig tett til brystet frem til de har konkludert. En informant sier følgende om dette:

*«Av og til er det bra å gjøre det slik, men av og til er det også bedre å fortelle at en ikke har noe å fortelle. Det hjelper det også. Da føler folk at man synes det er viktig at jeg får vite at det ikke er så mye å fortelle.»*

Det fortelles videre om at det ikke informeres om saker før de er bestemt, som fører til mange ansatte som sitter og lurere på hva som skjer. Det går gjerne to måneder uten å vite noe som helst. Verdiordene til kommunen «åpen, ærlig, raus og troverdig» henger sammen. En informant mener følgende:

*«Hvis du ikke er åpen, så er det vanskelig å være helt ærlig. Kanskje går det utover troverdigheten. Det blir gjerne ikke oppfattet som veldig raust, hvis en holder*



*informasjonen til seg selv og kniper så godt du kan igjen med hvor mye informasjon som skal ut. Da oppleves det gjerne ikke som en veldig inkluderende eller raus metode.»*

#### **4.1.9 Opplevs det frykt mot innblanding og/eller kontroll i informantens eller dens medarbeideres arbeidshverdag ved denne omstrukturingsprosessen?**

De fleste informantene svarte nei på dette spørsmålet. De hadde ikke opplevd selv, eller fått signaler fra sine medarbeidere om at det var frykt for innblanding og/eller kontroll i sin arbeidshverdag ved denne omstrukturingsprosessen.

En informant forteller at det er opplevd kontroll og innblanding, men utelukkende i forhold til økonomi. Informanten forteller følgende:

*«Vi ser at kommunaldirektørene sammen med økonomiavdelingen gikk inn og utøvde mer kontroll, som absolutt ikke var behagelig for dem som slet med å holde budsjettene sine. Når det ble tett oppfølging, personlig veiledning, når kommunaldirektørene avkrever tett rapportering og forklarer hele veien hvorfor ting ble slik som de ble, da oppleves det som kontroll.»*

Det fortelles videre at det viser seg at det var en læreprosess, og at det er en av grunnene til at kommunen leverte overskudd i 2015.

#### **4.1.10 Opplevs det frykt for tap av status hos informanten eller hos dens medarbeidere?**

Dette spørsmålet opplevde vi som intervjuholdere som mindre relevant. Derfor hoppet vi over spørsmålet på flere intervjuer, blant annet for å spare tid. Av de informantene som ble spurt fikk vi enten nei til svar eller at de dro paralleller til spørsmålet om frykt for at arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle ved denne omstrukturingsprosessen.

#### **4.1.11 Konklusjon endringsprosessen i kommunen**

Det er bred enighet blant våre informanter om at den aktuelle omstrukturingsprosessen er høyst nødvendig. Vi har fått god innsikt i mange fordeler med prosessen, og også noen ulemper. Vi har fått høre gjennom intervjuene om mange forskjellige typer usikkerheter som har fått grobunn under prosessen, samt mulige årsaker og tanker rundt disse.



## 4.2 Mellommenneskelige relasjoner I arbeidslivet

### 4.2.1 Hvordan oppleves relasjonene mellom medarbeiderne i ledernes og tillitsvalgtes øyne?

De fleste informantene beskrev relasjonene i deres enheter som gode. De ansatte samarbeider godt med hverandre, og har utviklet gode både formelle og uformelle relasjoner. Vi har fått inntrykk av at utvikling av gode relasjoner har en stor betydning i denne omorganiseringsprosessen, da vi fikk høre denne uttalelsen fra en informant:

*«Man finner støtte hos hverandre, og det er på godt og vondt. Og nå i den usikkerheten lurer medarbeiderne på hvem blir den nye sjefen, hvorfor det blir som det blir og om man blir flyttet og splittet opp, om man mister arbeidsoppgaver eller om det kommer nye ansatte. Da bygger det opp under den type relasjoner.»*

Vi har merket også at medarbeiderne er der for hverandre til og med i private sammenhenger. Dette er en uttalelse fra informant i en annen enhet:

*«En forholder seg profesjonelt til hverandre, og har sagt ja til å gjøre et stykke arbeid for å få lønn hver måned. Folk forholder seg til det, samtidig som de viser en tydelig omsorg for hverandre som ikke har noe med jobb å gjøre, men som er der i tillegg, respekt for hverandre.»*

En informant fra en annen avdeling har også gitt uttrykk for at de har gode relasjoner i deres avdeling, men at det er også viktig å ha et skille mellom de uformelle og formelle relasjonene:

*«Det er nok en uformell tone og et godt arbeidsmiljø, det har jo stort sett de fleste seksjoner hatt en høy score på disse. For å ha god trivsel så må du ha lett og uformell tone når en gjør det daglige arbeidet, men jeg synes jo det formelle fungerer når det kreves, det er jo nødvendig at en kommune er formell. Det skal være kort vei å snakke til en kollega, til overordnet eller sjefen. Det oppleves ikke at det er lang vei til sin nærmeste leder.»*

Informanten vår har også gitt oss annen interessant informasjon om at omorganiseringsprosessen ikke er uten betydning når det kommer til relasjonen mellom medarbeidere og ledelsen, og at relasjonene påvirkes av hensyn til hvor man er i livet:





*«Det er jo klart at hvis du spør noen av dem nå, etter vi har omorganisert, så er det få som er kjent med den nye organisasjonen, og lederne deres er akkurat ansatt. Da vil en nok i en overgang oppleve at det er fjernere enn før. (...) Så er det jo slikt at en er i ulike faser i livet, så en individuell tilpasning og at en ser visse behov er også nødvendig. Har man små barn, er en gravid, blir eldre. (...)»*

En annen informant har gitt uttrykk for at i deres organisasjonsenhet blir relasjonene for det meste uformelle, og at det er god stemning, de snakker mye sammen og reiser på turer.

Ved et annet intervju kom det likevel frem noe som var ganske forskjellig fra det vi fikk høre fra den tidligere informanten. Her ble det sagt at det kunne ha vært mer sosiale sammenkomster, og at alle avdelingene er veldig splittet:

*«Jeg tror relasjonene er ganske bra, men jeg skulle ønske at det var litt mer fokus på det sosiale. (...) Til nå har det vært veldig gruppert – rådhuset har sitt, service senteret har sitt, og det er klart at når alt dette skal slås sammen i en enhet, så håper jeg at det blir mer fokus på å gjøre kjekke ting sammen. Fordi jo mer vi kjenner hverandre, jo mer har vi bygge på og spille på.»*

#### **4.2.2 Blir relasjonene påvirket av graden av tillit til ledelsen?**

Neste spørsmål vi stilte til våre informanter er om de opplever at relasjonene blir påvirket av graden av tillit til ledelsen. Her var de fleste informantene samstemte i at det hvor stor tillit medarbeiderne har til ledelsen, har betydning for utvikling og påvirkning av relasjonene.

En av informantene har merket denne sammenhengen i sitt eget tilfelle, og ga oss følgende eksempel:

*«Når jeg først ble leder, ble folk usikker på hvordan det blir. Da gikk det i negativ retning. Nå mener jeg definitivt at gjennom morgenmøter, og gjennom at jeg oppsøker kollegaer når jeg trenger å rådføre meg, og gjennom at jeg har gitt masse tilbakemeldinger går det nå i en mer positiv retning.»*

Dette er et godt eksempel på en situasjon hvor relasjonen mellom ledelsen og ansatte blir sterkere ved utvikling av tillit.

I en annen avdeling fikk vi høre at det kan dannes uformelle relasjoner når tilliten til ledelsen er svak:



*«Uformelle relasjoner er viktige hvis tilliten til ledelsen blir redusert. Er man usikker på hva som skal skje, så kan en begynne å gå andre veier for å få informasjon og for å forstå hva som skjer. Jeg vil tro at hvis graden av tillit til ledelsen synker, så vil flere søke uformelle relasjoner for å skaffe seg informasjon.»*

Dette er en interessant observasjon, fordi den forteller hvordan relasjonene påvirkes ved mangel av tillit til ledelsen, og at medarbeidere kan begynne å danne egne uformelle relasjoner for å føle seg tryggere i organisasjonen, og dele det de vet med hverandre.

En annen informant har svart på spørsmålet vårt med at det er viktig å utvikle gode uformelle relasjoner for å styrke tillit, og at tillit kan svekkes når de formelle rutinene ikke er tilstede.

*«Hvis ikke de uformelle kanalene er der, så kan det gå utover tilliten. Det er behov for en form for standardisering. (...) Det er klart at dårlige formelle rutiner vil gå utover tillit, og tilsvarende hvis de uformelle relasjonene er dårlige.»*

Vi har forstått gjennom denne uttalelsen at relasjonen mellom ledere og ansatte kan svekkes hvis de uformelle og formelle relasjonene ikke er tilstede, og at begge delene er like viktige.

I en av de andre intervjuene observerte vi at informanten hadde en annen mening enn de andre informantene. Her mente informanten at relasjonene blir ikke påvirket av graden av tillit til ledelsen:

*«Nei, jeg tror at relasjoner og tillit er ganske samstemte. I forhold til meg og de over meg, så tror jeg ikke at tillit berører noen relasjoner i forhold om det er noe forskjellige tanker om meg eller andre, det tror jeg ikke. Noen ganger er jeg likevel ikke til stede, og det kan være at de har noen sterke tanker når jeg ikke er der.»*

#### **4.2.3 Opplevs strukturen i de ulike enhetene som hierarkisk eller flat?**

Under dette spørsmålet har vi fått mange ulike svar, avhengig av hvilken enhet informantene hørte til. Vi har fått en interessant observasjon under et av intervjuene, hvor informanten sa at strukturen har forandret seg etter enheten fikk en ny leder:

*«Nå er strukturen flat. Den har vært veldig hierarkisk med den tidligere ledelsen, men nå er vi helt avhengige av å styre flatt. Jeg er ikke interessert i å bygge et hierarki, da vi er en solid avdeling, og vi er nødt til å stole på hverandre når vi skal produsere tjenester. Å ha en flat struktur er avgjørende for at vi lykkes.»*



Vi observerer derfor at organisasjonsstrukturen avhenger mye av hvordan organisasjonen blir ledet. Informanten sier også at avdelingen er helt avhengig av å ha en flat struktur for å lykkes. Vår neste informant mener at strukturen er hierarkisk:

*«Det er et hierarki, men det er klart at det ikke er et hierarki med mange ledd. Enten så er du en form for leder, eller så er du en medarbeider. Men hierarki er der, det er forskjell på å være leder eller ansatt.»*

En informant fra enda en annen avdeling har gitt uttrykk for at hierarkiet finnes også blant medarbeiderne, og dannes på grunn av at de ansatte får ulik lønn, avhengig av hvilken avdeling de jobber i. Dette er likevel bestemt av ansienniteten til de ulike ansatte, og kan ikke påvirkes.

I den neste observasjonen vår blir strukturen igjen karakterisert som veldig flat:

*«Strukturen er veldig flat. Den norske modellen, vi er på fornavn med konge og statsminister. I andre vestlige land så er det utenkelig å opptre på den måten. Og slik er det i Haugesund kommune. Vi er på fornavn med ordføreren, med rådmannen. Ser en dem på gata så slenger man en kommentar. Den norske modellen.»*

#### **4.2.4 Konklusjon mellommenneskelige relasjoner**

På bakgrunn av svarene vi har fått fra våre informanter, ser vi at de fleste er fornøyde med relasjonene i deres avdelinger. Medarbeiderne støtter hverandre og hjelper i jobbrelaterte oppgaver, samtidig som de viser omsorg for hverandre når de ikke er på jobb. De fleste har også gitt uttrykk for at de gjør sosiale ting sammen, ved for eksempel å reise på turer og ved at de møtes utenfor jobb.

De fleste var også enige i at relasjonene kan påvirkes av graden av tillit til ledelsen. Her har vi fått flere interessante svar og et godt eksempel på en situasjon hvor dette skjer. Når det gjelder strukturen i organisasjonen, ser vi at den betraktes forskjellig av informantene våre, avhengig av hvor i organisasjonen de befinner seg.



## 4.3 Tillit

### 4.3.1 Hvordan forstår informantene begrepet tillit?

Vi ønsket å høre fra informantene våre hva de legger i begrepet tillit, for å se hvordan deres meninger samstemmer med hverandre, og samtidig ønsket vi å se hvordan de stemmer med teoriene vi har beskrevet i vår teorikapittel 2.3.

Flere av våre informanter har svart på spørsmålet med at tillit er noe man må opparbeide seg, eller gjøre seg fortjent til:

*«Det er noe som man må opparbeide seg i rolle som arbeidstaker, ved å være en dyktig medarbeider eller leder. Det er gjerne mange som sier at tillit er noe man har når man begynner i en jobb, men det opplever ikke jeg. Tillit må bygges opp, og du må vise tilliten. Jeg mener likevel at det er et godt utgangspunkt å ha tillit, og være åpen når det kommer nye ansatte, samt holde ordet i det man har sagt.»*

En annen informant har i tillegg sagt at tillit kan også svekkes, ved at man forandrer eller begrenser informasjonen:

*«Jeg tror at hvis en velger å gjøre ting, for eksempel med informasjonen, så er det lett at tilliten svekkes hvis en struper den. Man trenger ikke å være enige, men en må ha tillit til at dette gjøres i beste mening, det gjøres for å gjøre ting bedre, på lang sikt, ikke for å berike seg selv.»*

Enda en annen informant mener at det er viktig å vise forståelse og omsorg for sine ansatte, for å skape tillit:

*«Dette handler om forståelse, tydelighet og at du viser på ulike måter at du bryr deg om dem du har med å gjøre. At du viser en form for omsorg. (...) Alle ansatte har ulike behov for å bli sett, og en måte å gjøre det på er for eksempel å si god morgen til alle hver dag. Det hadde vært ille hvis jeg bare hadde sniket meg inn og lukket kontordøren.»*

Vår neste informant har sagt at tillit avhenger mye av verdier som åpenhet og ærlighet.

I sammenheng med omstrukturingsprosessen, har vi fått følgende uttalelse:

*«Skal vi prøve å sette det inn i denne konteksten (omstrukturering) så går det jo på at en har tro på og stoler på at de prosesser som skjer, de personene som er involvert, vil*



*gjøre som de sier og står frem som ærlige og troverdige. Du tror at de eller den du skal handle sammen med vil gjøre som de sier, og at du tror at de vil ivareta dine interesser, og at det skal gå bra for deg.»*

De to andre informantene har sagt at åpenhet og ærlighet er de viktigste fundamentene for tillit. «At man spiller med åpne kort og gjør ting i beste mening. Argumenter og motiver – ingenting skjult.»

#### **4.3.2 Hvordan oppleves tilliten i administrasjonssenheten?**

Vi har stilt dette spørsmålet for å se hvordan informantene opplever tilliten ved enheter de jobber i. Her har vi gitt informanten frihet til å uttale seg generelt om tilliten, eller med tanke på omstrukturingsprosessen. Etter vi stilte dette spørsmålet, fikk vi en interessant uttalelse fra en av informantene:

*«Jeg er blitt leder for de ansatte jeg har vært kollega til i mange år, og da er det ikke lett å få tillit, det kreves at du må opparbeide deg det. Jeg har derfor innført i begynnelsen morgenmøter, fordi jeg kjente at det ble uro. Folk ble bekymret, og visste ikke helt hva jeg kommer opp med. Da tenkte jeg at det holder ikke med personalmøte hver 14 dag, her må vi gå i tett dialog. Det førte til at jeg greide å ta ut en del spenning, og selv om det av og til ikke var noe spesielt å snakke om, var møtene nødvendige. Nå er folk blitt mer avslappet, og vi har funnet formen, derfor trenger vi ikke disse møtene hver dag. Jeg er også enormt opptatt av at folk hele tiden informeres for å gi trygghet, og hvordan folk ser på min rolle i organisasjonen.»*

Her har vi fått et eksempel på en situasjon hvor tilliten ikke har vært der fra begynnelsen, men ble opparbeidet gjennom gode møterutiner og informasjonsflyt. I et annet intervju har vi fått et svar hvor informanten forteller om at tillit kan variere mellom de ansatte, avhengig av hvilken innstilling de har. Noen kan tro at ledelsen vil det beste for dem, mens andre kan tro motsatt, at ledelsen ikke vil dem noe godt:

*«Jeg oppfatter det som at det alltid er noen som er kritiske til ledere og deres beslutninger uansett. Så er det noen som ikke bryr seg, og så er det noen som har tillit uansett. Det er de som tror at man alltid vil det beste for dem, og motsatt. Det ser en jevnt over i kommunen og rundt om i de forskjellige avdelingene.»*



Vi fikk en lignende uttalelse fra en annen informant, som mener at de ansatte har litt begrenset tillit til omstruktureringsprosessen:

*«Det er tillit, men så er noen kritiske. Vi prater jo her under taket og stiller spørsmålstegn ved ting, men man faller jo på at det er en grunn til disse endringene.»*

Dette blir igjen bekreftet av våre to andre informanter, som mener at tilliten er ikke like stor som før, da de ansatte mener at de har ikke fått nok med informasjon. Her er uttalelsen til en av informantene:

*«Jeg tror at tillit er veldig varierende. I forhold til prosessen så er det hvisket mye, det er ikke nok informasjon. Generelt tror jeg at tilliten er bra, men den har fått seg en trykk nå.»*

Informantene fra to andre enheter har likevel vist seg fornøyde med graden av tillit i deres avdelinger. Den ene informant har uttalt følgende:

*«Jeg opplever at tilliten og lojaliteten blant de ansatte i denne enheten er veldig høy. Ansatte er veldig lojale og jeg opplever at de har stor tillit til meg som leder. Jeg opplever også at de har tillit til lederne oppover i systemet. Det betyr ikke at de er enige i alt, men jeg tenker det er en fin tilnærming at en trenger ikke å være enige i alt og en må gjerne stå på sitt, sine syn og sine meninger.»*

### **4.3.3 Har de ansatte mulighet til å påvirke arbeidshverdagen sin?**

Vi mener at å ha friheten til å styre arbeidsdagen sin selv er viktig for å kunne bygge og styrke tillit blant ansatte. Alle informantene var enige med oss i det, og de fleste ansatte ved organisasjonen har i større eller mindre grad mulighet til å påvirke hvordan deres arbeidsdag blir. Eneste enhet som har noen begrensinger er lønnseksjonen i forhold til frister som må overholdes, ellers har de også handlingsfrihet i hverdagen:

*«Så lenge jobben blir gjort, så er det det viktigste. Dette er litt avhengig av hvilke arbeidsoppgaver de har. Lønn for eksempel kan ikke det, når de er bundet til utbetalingsfrister. (...) Utenom det, så legger man stort sett arbeidet slik som det er praktisk mulig. Jeg er enig i at tilliten styrkes når ansatte kan påvirke sin arbeidshverdag»*

Det ser ut som det er viktig for ledelsen i kommunen at ansatte kan styre sin arbeidshverdag. Her er uttalelsen fra en annen informant:



*«Dette ligger i organisasjonen, og er ikke noe jeg selv har bidratt til. I en så stor autonomi er det helt nødvendig. Jeg har heller ikke tenkt å endre på det, og hvis jeg skulle være en kontrollfreak og kontrollert og overvåket det mine kollegaer gjør, så ville ikke det fungere. Jeg må stole på dem.»*

Informanten fra en annen avdeling har også uttalt seg veldig tydelig om at det å gi ansatte handlingsfrihet har en stor verdi for ham som leder:

*«Det er noe som jeg som leder holder ganske høyt. Jeg tenker slik at det en får til, det får en til sammen fordi alle bidrar med det de kan og vet. Jeg er ikke den type leder som liker å styre på detaljnivå, jeg vil egentlig at folk finner ut måten å gjøre ting på selv. Det tenker jeg at styrker tilliten.»*

Ut fra det de andre informantene har sagt, ser vi at de ansatte har mulighet til å avtale sammen med ledelsen endringer i deres arbeidsrutiner som de ikke er fornøyd med. Disse samtalen kan ta sted under møter og medarbeidersamtaler. Å finne løsninger på det er vanligvis ikke noe problem, men det er viktig at de ansatte våger å si ifra hvis de ønsker å endre på sine arbeidsoppgaver. Personalet forandrer og flytter på seg mye i organisasjonen, dette bidrar også til at de ansatte får større handlingsrom.

#### **4.3.4 Har de ansatte tillit til ledelsen, ifølge informantene?**

Alle informantene har vist seg veldig sikre på at de ansatte har tillit til dem som ledere.

Informantene har ikke svart utfyllende på dette spørsmålet, men vi har fått høre fra en informant at tilbakemeldingene fra de ansatte har alltid vært positive, og at det er ingen tvil om at de ansatte stoler på sine ledere.

En av informantene har likevel sagt at mistillit kan oppstå i forhold til høyere ledelse, da ansatte har ingen direkte kontakt med dem:

*«Jeg får inntrykk av at de stoler på meg. I vår enhet er vi ganske nærme, men derfra og opp så er det nok litt avstand. Og da er nok spørsmålet blir kastet ut i forhold til om en har tillit. Jeg mener ikke at tillit mangler, men det handler om å bli sett, og når en ikke får noe tilbakemelding på at en gjør en god jobb ovenfra, så stilles det kanskje spørsmål om de har tillit til dem.»*



#### **4.3.5 Hvordan reagerte informantene på sitatet «Mistillit bygger barrierer, og tillit river dem ned»?**

Vi har spurt de ansatte hva de synes om dette sitatet i forhold til deres opplevelse av tillit, også i forhold til omstrukturingsprosessen. Alle informantene likte sitatet veldig godt, og var enige med budskapet det presenterer. En av informantene har også gitt oss et eksempel på en situasjon, hvor informanten har opplevd det i praksis:

*«Den organisasjonen vi har hatt frem til vår tidligere leder gikk av, så var det ganske likt som sitatet beskriver – kontroll bygger barrierer mellom avdelingene, og mellom enkelte medarbeidere. Jeg ser at det er leder stilen som har gjort at barrierene bygges opp. Vi har ikke hatt så mye tillit, og vi visste ikke heller hva de andre kollegaene holdt på med. Dette er ikke noe særlig god situasjon.»*

Vi har også fått et eksempel på det i forhold til omstrukturingsprosessen, ved følgende uttalelse:

*«Jeg synes det er veldig treffende. I denne omstrukturingsprosessen har det blitt satt ned grupper som har jobbet med prosessen, og det har vært varierende i disse gruppene hvordan de har kommunisert prosessen, og hva de har fått lov til å kommunisere. Noen har blitt enige om at vi sier ingenting før vi har et utkast, mens andre grupper har sendt ut referat fra hvert møte. Det har ført til uenigheter på hvordan det skal gjøres, noe som har ført til at det ikke sendes ut referater, men heller en oppsummering til slutt. Det skapte tillit, så mistillit, men så tillit når man til slutt ser det endelige stoffet at det ikke var så skremmende allikevel.»*

Informanten fra en annen avdeling har fortalt oss at det er ikke kun gode og positive situasjoner som hender i enheten, og at ting viser seg ikke til å fungere når tilliten mangler:

*«Jeg tror det stemmer veldig godt. Jeg tror at i denne enheten så er det ikke bare gull og grønne skoger og at alt er flott hele tiden. Vi sliter av og til, vi har noen kamper, det er ikke bare oppturer hele tiden. Men jeg tenker at det er en tillit i bunn som gjør at en klarer å håndtere disse situasjonene. Det har jo hendt i denne enheten også hvor det vises utrolig godt at hvis en har mistillit til en kollega eller en leder i forhold til konkrete saker så er det vanskelig å få det til å fungere. Da skjærer det seg. Hvis du*





*går rundt og tenker at den personen vet ikke hva han holder på med eller at han gjør ting feil, så er det et dårlig utgangspunkt.»*

#### **4.3.6 Har informantene opplevd mistillit mot dem selv eller annen ledelse i organisasjonen?**

Noen av våre informanter har opplevd mistillit fra ansatte sin side. Her er uttalelsen fra en av informantene:

*«Ja jeg har det, og ikke bare spesifikt til denne omorganiseringen. Det kommer negative synspunkter og meninger om at de får ikke nok informasjon, ting går for tregt. Det er mange ledd som skal følge med, så det har nok vært irritasjon blant noen. Kanskje mindre enn det jeg hadde forventet.»*

Flere av informantene våre har sagt at mistilliten kommer fra at de ansatte opplever at de ikke får nok informasjon. En av informantene har sagt at det kan aldri gis nok av informasjon og at noen vil alltid mene at de ikke har fått nok av det. Det er viktig at ansatte søker seg opp til informasjonen selv på kommunens interne sider, men det er ikke alle som gjør det. Mistillit kan komme også på grunn av at ledelsen ikke forklarer godt eller er tydelig nok i sine handlinger:

*«Det skjer at jeg sier eller gjør ting som jeg ikke har tid å forklare, når vi har så tett program. Da har det kommet opp på møter betente spørsmål om hvorfor jeg gjør det jeg gjør, eller hvorfor de har ikke fått informasjon.»*

Med tanke på omstruktureringsprosessen har informanten fortalt oss videre at det er mange som ikke stoler helt på kommunaldirektørens og rådmannens valg:

*«I forhold til omorganiseringen er det også litt mistillit til kommunaldirektørene og rådmannen, om de har valgt de rette strategier og ellers om de vil fungere. Det er fortsatt mange som synes at det ikke er fornuftig og bra at administrasjon- og service og personal- og organisasjon blir slått sammen. Da har de ikke tillit at dette var den rette avgjørelsen»*



#### **4.3.7 Har informantene opplevd at medarbeiderne viser tillit til enkelte ledere, mens de samtidig viser mistillit mot dem når de er i grupper med annen ledelse?**

Med dette spørsmålet ønsket vi å undersøke om informantene har opplevd et fenomen hvor ansatte viser mistillit til de enkelte ledere når de er i selskap i grupper med andre ledere.

Her har alle informantene svart samstemt med hverandre at det har de ikke opplevd noe av. Noen har også sagt at de ansatte får egentlig ikke muligheten til å gjøre det, da de ikke har så mye kontakt med andre ledere. En av informantene er et unntak, og har gitt uttrykk for at han har opplevd fenomenet generelt i organisasjonen:

*«Vi har ikke opplevd det så mye her i enheten, men i organisasjonen ja. Jeg har ikke konkrete eksempler, men jeg ser det at holdningene endrer seg etter hvem man snakker med, det har jeg opplevd. Jeg tror ikke det er noe unikt for Haugesund kommune, men at det finnes i flere organisasjoner på denne størrelsen.»*

#### **4.3.8.1 Opplevs det at tillit påvirker effektivitet, med tanke på den aktuelle omorganiseringen?**

Vi blir fortalt at når det oppleves usikkerhet rundt ens arbeidssituasjon, så vil effektiviteten gå ned. En informant forteller følgende:

*«Jeg opplever at folk som sitter på kontoret ikke aner hva de skal gjøre. Dette er ikke bra i det hele tatt, og det er klart at det gjør noe med motivasjonen din. Det å gjøre en god jobb, eller i det minste å gjøre det nødvendige blir vanskelig. Så blir det også en del tid som går i snakking, slik at det spres rundt i organisasjonen.»*

En informant forteller at det ikke oppleves at effektiviteten er blitt påvirket grunnet manglende tillit, men av ekstraarbeid som konsekvens av omstruktureringsprosessen.

En informant forteller også om at omstruktureringsprosessen har tatt for lang tid, et så langt tidsløp at tilliten svekkes. Informanten forteller videre:

*«For å lykkes med omstruktureringsprosesser, store eller små, så tror jeg at det er ekstremt viktig at man får konkrete bevis på at prosessen har noe for seg så kjapt som overhodet mulig. Hvis ikke risikerer man at folk detter av lasset.»*



#### **4.3.8.2 Opplevs det at tillit påvirker kommunikasjon, med tanke på den aktuelle omorganiseringen?**

En informant forteller at følelsen av mangel på informasjon påvirker tillit. Informanten forteller videre at det var mye informasjon og mye som skjedde i begynnelsen av omstrukturingsprosessen, men etter hvert har det blitt mindre informasjon og høyere usikkerhet. Folk blir mistenkelige når de ikke får nok informasjon, de vil søke informasjon og da blir det igjen en del prating i gangene. Rykter spres og til slutt kan man få servert de utroligste ting. Flere av informantene sier det samme, at det har vært en mangel på informasjon som kan føre til at tillit svekkes.

#### **4.3.8.3 Opplevs det at tillit påvirker behovet for kontroll, med tanke på den aktuelle omorganiseringen?**

En informant forteller oss at når noe skal gå veldig fort, at det skal være veldig effektivt, så kan det fort oppleves som om at det blir mindre kontroll. Dette igjen kan føre til usikkerhet. Denne usikkerheten kan påvirke tillit.

#### **4.3.9.1 Tillit kan baseres på avskrekking, har informanten noen tanker rundt dette, i forbindelse med omstrukturingsprosessen?**

De fleste informantene forteller at de ikke har opplevd at tillit er basert på avskrekking i kommunen. De er samtlige enige om at det ikke er noen sunn form for tillit.

Det er en informant som sier at vedkommende har vært utsatt for avskrekking. Informanten forteller videre:

*«Jeg vil si at man ikke har tillit når det skjer. Man lager sine strategier, men stoler ikke på vedkommende. En del av å ha tillit bygger på at man stoler på vedkommende. Når du kommer forberedt til et møte, og lederen, motparten, finner alltid noe å sage deg ned på. Når du vet ikke hva det er, og hva du skal forberede deg på, da har du ikke tillit. Dette kan føre til en tilsynelatende lojalitet, fordi folk tørr ikke være kreative og komme med positiv motstand. Dette fenomenet kan komme av at lederen har et stort behov for kontroll og utøvelse av makt, eller at man er veldig usikker selv. Det er en måte å beskytte seg på, denne formen for ledelse. Det er helsefarlig.»*



#### **4.3.9.2 Tillit kan baseres på kunnskap, har informanten noen tanker rundt dette, i forbindelse med omstrukturingsprosessen?**

Det er bred enighet blant informantene om at tillit basert på kunnskap er svært viktig. En informant forteller at når en tilegner seg kunnskap om hvordan personer tenker og ser for seg noe, så vil også tilliten øke. En annen informant er litt mer kritisk, da med tanke på omstrukturingsprosessen:

*«Kunnskap er kanskje det viktigste elementet som tillit kan baseres på. Som sagt tror jeg at tilliten har fått seg en liten knekk nå, så jeg vet ikke om det er det jeg tenker mest på i endringsprosessen, at man bygger tillit på denne måten.»*

Det påpekes også at kunnskap er makt. Har du kunnskap til noe og føler at du kan være med å påvirke, da får man et annet forhold til noe og man får økt tillit. Det kan blant annet være den aktuelle omstrukturingsprosessen eller en konkret leder.

#### **4.3.9.3 Tillit kan baseres på identifikasjon, har informanten noen tanker rundt dette, i forbindelse med omstrukturingsprosessen?**

Informantene forteller at det er her man ønsker å være. Vel og merke så vil ikke tillit basert på identifikasjon være nok, kunnskap må også inn i bildet. En informant påpeker historiske hendelser om dyktige retorikere som får folk med seg, og hvor galt dette kan gå. En informant forteller følgende:

*«Du kan like en leder veldig godt, men det er ikke nok. Hvis vedkommende gjør mange feil og det blir mye tull i organisasjonen, så vil det ikke holde over tid, selv om du liker vedkommende. Du trenger begge deler, du må ha god nok kunnskap og gode lederegenskaper. Det handler om relasjonsledelse, og det ene går ikke uten det andre.»*

#### **4.3.10.1 Integritet er et hovedelement ved et tillitsforhold. Informantens tanker rundt dette, i forbindelse med omstrukturingsprosessen?**

Samtlige informanter mener at integritet er viktig, og at hvis den er fraværende så vil tilliten svekkes. Det kan føre til at selve omstrukturingsprosessen mislykkes. Flere av informantene sier også at integritet for dem er spesielt interessant. De fleste informantene opplever integritet fra nivåene over dem, samt at de har integritet selv.



En informant forteller at det er opplevd fraværende integritet fra nivået over vedkommende. Av hensyn til anonymitet kan vi ikke utdype videre. Det påpekes at å opprettholde integriteten er ekstremt vanskelig. En informant forteller:

*«Det spiller ingen rolle om du er en leder, en saksbehandler eller en renholder, men det å si noe, mene noe og alltid handle deretter er jammen vanskelig. Vi er jo mennesker, vi driter oss ut før eller siden alle sammen.»*

#### **4.3.10.2 Kompetanse er et hovedelement ved et tillitsforhold. Informantens tanker rundt dette, i forbindelse med omstruktureringsprosessen?**

I spørsmålet om hvorvidt det har vært tilstrekkelig med kompetanse hos de medarbeiderne som har iverksatt omstruktureringsprosessen, varierer svarene blant informantene. Mange mener at den absolutt har vært tilstede, mens noen mener at den kunne være bedre. Selv blant informantene som mener den har vært tilstede, så mener noen at det absolutt har vært utfordringer.

#### **4.3.10.3 Konsistens er et hovedelement ved et tillitsforhold. Informantens tanker rundt dette, i forbindelse med omstruktureringsprosessen?**

Dette spørsmålet gav mange korte svar, da ingen av informantene hadde noe å utsette på konsistensen i omstruktureringsprosessen. En av informantene forteller:

*«Det som gjelder omstruktureringsprosessen, så har man jo gjennomgått de samme prosessene og jobbet etter samme metodikk. Vurderingene har blitt tatt på likt grunnlag. Generelt så vil jeg si at en viktig forutsetning for tillit i en organisasjon er at ledelsen handler likt i lignende saker. Hadde for eksempel personalsaker blitt behandlet veldig ulikt, så tror jeg nok at det hadde svekket tilliten.»*

#### **4.3.10.4 Lojalitet og åpenhet er hovedelementer ved et tillitsforhold. Informantens tanker rundt dette, i forbindelse med omstruktureringsprosessen?**

Dette spørsmålet ble for det meste hoppet over, da vi har fått nok informasjon om lojalitet og åpenhet i delkapitlene 4.1.8 og 4.3.8.2.

#### **4.3.11 Konklusjon tillit**

Vi har, gjennom intervjuene, blitt godt kjent med våre informanternes oppfatninger av tillit, og dens status i kommunen. Alle informantene har en viss formening om hva et tillitsforhold er



og hva det innebærer. Faktisk, mange av svarene nærmet seg selve definisjonen av begrepet. Vi har lært at tillitsforholdene i kommunen i utgangspunktet har vært ganske gode, men at de har fått seg en knekk etter omstruktureringsprosessen ble satt i gang. Dette er, nesten utelukkende, i forhold til informasjonsflyten under prosessen.

#### 4.4 LEAN-verktøyet

##### 4.4.1 Er LEAN-verktøyet brukt i Haugesund kommune?

De fleste informantene har ikke brukt LEAN aktivt i kommunen, selv om de har kjennskap til dette verktøyet. En av informantene hadde fortalt oss at de hadde forsøkt å bruke LEAN tidligere i deres avdeling. Dette fungerte ikke så bra, da lederen ikke har vært veldig interessert selv i å bruke verktøyet:

*«Vi har en LEAN-tavle ute i gangen og lederen syntes at det var greit, men likevel så har ikke det blitt brukt lengre. Dette er et klassisk eksempel på at LEAN er veldig avhengig av god ledelse. LEAN er verdens beste system, men det fungerer ikke når lederen ikke følger det opp, og ikke forstår det godt. Hvis du ikke har en leder som virkelig brenner for det og skjønner selve filosofien og kjører bare et mekanisk system, så vil ikke LEAN overleve i lengden, uansett hvor bra det er.»*

Det at LEAN trenger god forståelse og ledelse ble bekreftet av vår neste informant.

Informanten har likevel ikke hatt så mye kontakt med LEAN fra før:

*«Jeg kjenner ikke så godt til det. Det eneste erfaring med LEAN jeg har hatt er disse tavlemøtene på min gamle arbeidsplass, og så vidt jeg har hørt så ønsker de å avskaffe det. Det har helt sikkert sin visjon, men den må kunne presenteres godt.»*

Ved et intervju med en annen informant fikk vi høre at i hans avdeling har LEAN også blitt brukt, men at han selv ikke har vært så mye borti det. Her har LEAN blitt brukt av hensyn til å skape bedre tillit og arbeidsmiljø i organisasjonen:

*«Selv har jeg vært lite borti LEAN. Vi har brukt det som et verktøy for å forbedre, ikke nødvendigvis som hovedmål å forbedre arbeidsprosesser og måter en gjør ting på, men for å forbedre arbeidsklimaet. Vi har brukt LEAN for å få folk mer sammensveiset, for å få de til å jobbe bedre i samme retning.»*



Informanten forteller videre at han synes ikke LEAN kan være et effektivt verktøy i en organisasjon som produserer menneskeskapte tjenester. Han mener at LEAN egner seg best for bedrifter som er mer produksjonsorienterte, for eksempel i bilproduserende bedrifter:

*«LEAN kommer fra Toyota og bilproduksjon, det er noe annet enn å få en organisasjon som oss, en støtteenhet som økonomi, til å jobbe bra sammen mot andre. Det er mer mennesker involvert og mindre produksjonselementer som påvirker. Elementene i LEAN er gode som grunntanke, men du får flere dimensjoner som påvirker mer enn i en ren produksjonsbedrift.»*

Den siste observasjonen vi synes er viktig å skrive om kom fra en informant som mener at LEAN er litt brukt i deres avdeling, men kan ikke brukes fullt ut på grunn av praktiske hensyn:

*«Jeg vet hva LEAN-verktøyet er og vi har gått på kurs i et halvt år. Vi bruker det, men ikke så veldig mye av verktøykassen. Ikke så veldig mye av de prosessene, og det som har vært utfordrende for oss er at vi har åpent fra 08:00 til 15:30, det er det samme tidsrommet som arbeidstiden er i Haugesund kommune, det vil si at alle her ute kan ikke sette seg ned og jobbe prosessrelatert LEAN med en problemstilling. Da må vi låse dørene, ellers så må vi gjøre det på kveldstid.»*

Videre forteller informanten hvordan blir LEAN brukt i deres avdeling, og hvilken betydning det har for organisasjonen:

*«Vi har både tavlemøter og morgenmøter. Jeg merker at det tenkes mer LEAN, uten at det skrives i et referat eller at vi har disse lappene på en tavle. LEAN handler jo mye om sunn fornuft, handler om å stille seg selv spørsmål om hvorfor gjør du det slik. Det tror jeg vi har blitt flinkere til. Sånt sett så bruker vi jo LEAN.»*

#### **4.4.2 Blir LEAN brukt i kommunen etter omorganiseringsprosessen?**

Vi har stilt et spørsmål til våre informanter om LEAN kan utspille sin rolle under omorganiseringsprosessen, eller om det finnes en mulighet for at LEAN blir mer brukt i kommunen i framtiden. En av informantene våre har sagt følgende:

*«Vi er fortsatt ikke der at rådmannen sier «go for it! Nå kan det spres.» Men uten at han nevner LEAN, ser vi at han er veldig mye i denne tankegangen. Det har også mye å gjøre med at vi har hatt så forferdelig mye annet at vi hadde ikke hatt rom for å tenke på det. Det er nå vi har begynt å tenke kvalitet i denne*



*organisasjonen – vi har gjennomført kutt, vi gikk ned i volum, og vi har laget en ny struktur, og jeg ser hele tiden at det er nå vi bør begynne å snakke kvalitet – og da kan LEAN være nyttig, men vi er ikke der enda.»*

En lignende uttalelse fikk vi fra en annen informant:

*«LEAN har ikke vært brukt i forhold til denne omstrukturingsprosessen. Vi er ikke der at LEAN er bestemt at det er Haugesund kommunes måte å gjøre det på. Det finnes kommuner som har gjort det, men det har ikke skjedd i Haugesund kommune. Vi har likevel noen enheter som har jobbet litt med det.»*

Det ser ut som kommunen bruker LEAN sin filosofi i noen av prosessene, men er ikke veldig nøye med å gå i detalj hva LEAN-verktøyet handler om eller hvordan det skal brukes. Vi fikk bekreftet dette ved uttalelsen til en annen informant:

*«Det har vært flere som har brukt LEAN som verktøy når det har vært diskusjoner, men det har ikke vært en formell del av prosessen. Det har vært mer slik at enkeltpersoner har benyttet seg av den metoden for å tilnærme seg problemstillinger.»*

#### **4.4.3 Hvordan kan LEAN påvirke tilliten, ifølge informantene?**

De fleste informantene her har vært enige i at LEAN kan styrke tilliten i organisasjonen. En av informantene har fortalt oss litt mer om hvorfor tillit kunne styrkes ved bruk av LEAN:

*«Det kunne absolutt styrke tillit. Det handler om medarbeiderinnvolvering – hvis du jobber med LEAN skikkelig, så har du så gode muligheter til at medarbeiderne virkelig opplever at de har innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, at deres ideer blir brukt, at de ser at de bidrar til en forbedring i organisasjonen og klart i seg selv bygger det tillit.»*

En annen informant har også uttrykt seg veldig positivt i forhold til hvordan LEAN kunne styrke tilliten i kommunen, om det hadde vært brukt:

*«Bruk av LEAN kan styrke tillit, og jeg tror at hvis Haugesund kommune hadde innført LEAN som et verktøy i hele organisasjonen, så tror jeg at det hadde påvirket måten vi som ansatte i kommunen ser på jobben og organisasjonen, og hva som er hovedmålene og det aller viktigste i forhold til jobben som du skal utføre. Jeg tror også at det hadde påvirket innbyggernes syn på kommunen som organisasjon.»*





Vår neste informant er også enig i at tillit kunne lett bli styrket om det hadde vært brukt i kommunen:

*«Jeg synes at det kunne styrke tilliten om det hadde vært brukt her, utfra det jeg vet om det. Det ville forbedre prosesser med åpenhet og forbedringsområder».*

Vår siste informant var litt mer skeptisk i forhold til hvordan LEAN er i stand til å styrke tillit i organisasjonen. Han mener at hvordan LEAN kan påvirke tillit, avhenger stort sett av hvordan LEAN blir ledet på. LEAN kan ikke gjøre noe produktivt med tilliten når verktøyet ikke blir støttet av alle parter i organisasjonen:

*«Kommer veldig an på hvordan du gjør det. Det tror jeg er alfa omega. Fordi hvis du får trødd noe nedover hodet, så er jo ikke det akkurat tillitskapende. Jeg tror ikke at LEAN i utgangspunktet vil øke tilliten, med mindre det er ønskelig fra alle parter at man prøver å gjøre noe når ting ikke fungerer godt nok.»*

#### **4.4.4. Konklusjon LEAN-verktøyet**

Gjennom undersøkelsen vår har vi blitt kjent med at LEAN er ikke et verktøy som blir brukt aktivt i Haugesund kommune. Ei heller knyttet til omstruktureringsprosessen. Alle informantene våre har likevel hørt om hva LEAN er, og noen har også brukt det i praksis, i større eller mindre grad. Det ble også gitt uttrykk for at selv om ingen bruker direkte ordet «LEAN», så brukes det mye av LEAN sine verdier og filosofi i måten problemer og ting løses på i kommunen.

Mange av våre informanter var enige med oss i at LEAN er et viktig verktøy og kan brukes til å styrke tillit i organisasjonen, og mange har gitt uttrykk for at det er viktig med en god, kunnskapsrik og engasjert leder for å få LEAN til å fungere. Kun en av informantene var uenig i at LEAN er noe som burde brukes i en tjenesteorientert organisasjon, og mente at verktøyet kan utnyttes bedre i andre typer bedrifter.

Det ser ikke ut som om kommunen har planer om å innføre LEAN offisielt i hele organisasjonen etter omstruktureringsprosessen, utfra det vi fikk høre fra informantene våre.



## 5. Drøfting

Med bakgrunn fra datapresentasjonen i forrige kapittel, ønsker vi å drøfte funnene våre.

Rognsaa (2015, s. 92) skriver følgende i boka «Bacheloroppgaven»:

Ordet drøfte ble opprinnelig brukt om prosessen med å skille klinten fra hveten etter treskingen av kornet. I vår sammenheng betyr drøfting i praksis det samme som «å diskutere med seg selv». (...) I dette kapittelet dreier det seg om å skille ut uvesentligheter, detaljer, tvilstilfeller og lignende, slik at du blir sittende igjen med den verdifulle essensen – konklusjonen.

Vi begynner med å drøfte endringsprosessen i kommunen, før vi går videre til mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet. Så tar vi for oss tillit, før vi avslutter med LEAN-verktøyet.

### 5.1 Endringsprosessen i kommunen

Det første temaet vi ønsker å drøfte er endringsprosessen i Haugesund kommune. Vår problemstilling handler om hvordan tillit mellom ledere og medarbeidere kan påvirkes i en endringsprosess, sett fra et lederperspektiv. Vi mener at omstrukturingsprosessen som kommunen har gjennomgått kan skape usikkerhet og motstand, som i sin tur kan påvirke tillitsforholdene mellom lederne og medarbeiderne. I dette første temaet fokuserer vi på usikkerhet og motstand, og ønsker å drøfte sammenhengene mellom teorien og svarene fra våre informanter.

Det første spørsmålet vi hadde til våre informanter handlet om hvem de oppfattet at besluttet endringene, og hvem som utførte dem. Dette var et innledende spørsmål, hvor vi ønsket å se om informantene oppfattet dette på samme måte. Vi skriver i vårt teorikapittel at endringsprosesser som regel blir organisert av ledelsen, men at hvem som helst i en organisasjon kan gjennomføre dem. Mer spesifikt kan medarbeidere ikke bare bidra til endringer, men også iverksette dem. Samtlige av informantene er enige om at det er politikerne og rådmannen som besluttet omstrukturingsprosessen, samt at det er alle i organisasjonen som gjennomfører selve endringen. Vi synes det er bra at informantene kunne svare så klart på dette spørsmålet, samtidig var det som vi forventet.

Videre var vi interessert i å undersøke om informantene mente at det var nødvendig med en omstrukturingsprosess eller ikke. I følge teorien er det mange iverksatte endringsprosesser



som mislykkes før de blir gjennomført. Det kan være flere grunner til dette, men hovedsakelig er det fordi det mangles kunnskap i organisasjonen om hvorfor endringsprosesser er nødvendige. Dette er ikke tilfellet i Haugesund kommune. Samtlige informanter svarer at de mener omstrukturingsprosessen er nødvendig, samtidig forklarer de hvorfor. De har god kjennskap til organisasjonens struktur, både før og etter omstruktureringen, og gir eksempler som viser at de har god kunnskap til hvorfor omstruktureringen er nødvendig. Vi synes dette er svært positivt, og at det dermed legges godt til rette for at omstrukturingsprosessen til slutt vil bli fullstendig gjennomført. Vi mener selvfølgelig at denne kunnskapen i seg selv ikke er nok, og at det må også tas hensyn til motstand og at man må tenke kritisk i forhold til eventuelle ulemper.

Teorien forteller at mennesker har en form for grunnleggende negativ respons når man blir utsatt for endringer. Dette kommer godt til syne når vi spør våre informanter om de ser noen åpenbare ulemper med omstrukturingsprosessen som kommunen befinner seg i. Flere av informantene ser eventuelle ulemper i det som, i forhold til omstruktureringen, skal bli bedre. De mener endringene kan ende opp med å fungere mot hensikten av endringen. Dette er for oss ikke særlig overraskende. Men vi må likevel påpeke at disse tankene fremkom da vi spesifikt spurte om eventuelle ulemper. Samtlige informanter er positive til prosessen, noe som vi så ble støttet opp av deres kroppsspråk og toneleie.

I intervjuene spurte vi videre om forskjellige spørsmål knyttet til motstand mot endringer. Her ba vi informantene om å tenke i forhold til sin egen situasjon, men også om hvilke signaler de hadde fått fra sine medarbeidere. Vi mener det er viktig at lederne i kommunen er bevisst på disse forholdene. Vi skriver i teorikapittelet at Yukl (2013, s. 169) mener at man ikke bør se på motstand mot endring som om de ansatte er ufleksible eller at de er uvitende, da det er snakk om at de er mennesker som ønsker å beskytte og bevare det som er deres situasjon. En leder bør se og forstå dette, prøve å forstå årsakene mot endringene hos hver enkelt medarbeider og prøve å forstå hvorfor. Det er først da man kan snu motstand til pågangsmot.

Det første spørsmålet vi stilte i forhold til eventuell motstand mot omstrukturingsprosessen handlet om hvorvidt det fantes manglede tro på selve endringen. De fleste informantene våre forteller at de får slike signaler fra sine medarbeidere. Teorien forteller at en endring vil møtes med motstand hvis medarbeiderne ikke forstår hvorfor rutiner eller strukturer, som i deres øyne fungerer, skal endres. Medarbeiderne kan også være grunnleggende negative til



endringsprosesser hvis de har vært utsatt for slike som har mislykket. Det er nettopp dette siste forholdet som spesielt kommer frem hos våre informanter. Vi får også innspill som støtter opp under det første forholdet. Vi blir fortalt at dersom det har vært slike signaler om manglende tro på omstruktureringen, så har disse nå opphørt. Vi mener det er positivt at denne formen for motstand i flere situasjoner har snudd om. Det kan vitne om at medarbeiderne opplever de positive virkningene av omstrukturingsprosessen, men også om god ledelse.

Videre undersøker vi om det opplevdes frykt for personlig økonomi og jobbsikkerhet under denne omstrukturingsprosessen i kommunen. Teorien forteller at økonomiske trusler er en årsak til motstand mot endringer, uavhengig av hvilke fordeler de aktuelle endringene vil gi organisasjonen. Det kan bli endringer i stillingsbeskrivelser, og man setter gjerne spørsmålsteget ved sin egen jobbsikkerhet. Vi blir fortalt av våre informanter, til tross for at kommunen befinner seg i den offentlige sektoren, at det fryktes for egen jobbsikkerhet. Vi blir også informert om at det nødvendigvis ikke har noe med den aktuelle omstrukturingsprosessen å gjøre, men av kommunens dårlige økonomi. Vi mener det er uheldig at medarbeiderne i kommunen bærer på disse bekymringene. Det påpekes at det enda ikke har vært noen oppsigelser i kommunen, og at det positive resultatet fra 2015 har lettet noe på disse bekymringene. Det varierer også på hvor i organisasjonen informantene sitter, på hvor store disse bekymringene sitter. Vi ser på både tonefall og kroppsspråk blant enkelte av informantene at disse bekymringene er fraværende. Det mener vi selvfølgelig er positivt.

Så undersøkte vi om det opplevdes manglende tro på kost-/nytte-forholdet i denne omstrukturingsprosessen. Teorien forteller at selv om fordelene er åpenbare, kan nødvendigvis ikke omkostninger for organisasjonen alltid forsvares. Informantene forteller oss at mange medarbeidere mener at det nå blir mange flere ledere som skal ha høyere lønn. De kommuniserer gjerne da at de mener kommunen blir dyrere i drift enn før, og at de ikke ser poenget med det. Vi blir også fortalt at det har blitt kommunisert at det er ikke meningen, med denne omstrukturingsprosessen, at kommunen skal drives mer kostnadseffektivt fra dag én. Målet er at den skal drives slik på sikt. Det vi ser her er egentlig ganske typisk blant medarbeidere på gulvet, at de ikke ser organisasjonen som helhet. Ei heller kan det vitnes om at de klarer å se effekten av prosessen på sikt. Dette kan være negativt, og vi mener at det kan skape unødvendig motstand.



Et av spørsmålene vi har fått en del varierende svar, handler om frykt for arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle. Teorien uttrykker at nettopp dette vil føre til motstand mot endringer. Spesielt blir endringer møtt med motstand hvis medarbeiderne har lav selvtillit. Det kan da bli problematisk å endre eller erstatte arbeidsmetoder og rutiner som disse medarbeiderne takler, med nye som kan være vanskelige å takle. Flere av våre informanter forteller at de ikke har opplevd denne formen for frykt blant sine medarbeidere. Grunnen til dette kan selvfølgelig være deres egen, og deres medarbeideres, plassering i organisasjonen. Minst like mange informanter forteller at de opplever frykt. Da vektlegges frykt for at arbeidsoppgaver forsvinner eller blir forandret. Dersom dette er tilfellet, er det viktig at det tilbys hjelp og støtte underveis i omstrukturingsprosessen. Gjøres dette kan frykt og motstand minskes, ifølge teorien.

Et av spørsmålene hvor vi fikk noen av de mest interessante svarene, handler om det menes at omstrukturingsprosessen strider mot kommunens verdier og idealer. I følge teorien er det svært viktig at endringer ikke strider mot nettopp en organisasjons verdier og idealer. Er det strid, kan det vekkes motstand. Her fikk vi motstridende svar fra informantene. Noen av dem svarte at de ikke opplevde dette, mens andre svarte at de hadde opplevd at omstrukturingsprosessen strider mot en av kommunens verdiord «åpenhet». Informantene som mener at prosessen ikke strider mot kommunens verdier, forteller at de ikke mener at den har vært feilfri, også de ser utfordringer knyttet til kommunikasjonsflyten. Vi ser av svarene fra informantene på dette spørsmålet, at det er kommunikasjon og åpenhet som har vært en av de største utfordringene under omstrukturingsprosessen. Dette problemet gjentas på flere av spørsmålene i løpet av intervjuene.

Vi spurte våre informanter om de hadde opplevd selv, eller fått signaler fra sine medarbeidere, frykt for innblanding og/eller kontroll i deres arbeidshverdag. Teorien sier at dette kan føre til motstand mot endringer. Knyttet til omstrukturingsprosessen i kommunen, kunne ingen svare at de hadde hverken opplevd selv, eller fått signaler om dette fra sine medarbeidere. I den grad de har opplevd kontroll og/eller innblanding, har det vært knyttet til kommunens dårlige økonomi.

Det siste spørsmålet vi stilte våre informanter om omstrukturingsprosessen i kommunen, handler om det har vært opplevd frykt for tap av status hos informantene, eller hos deres medarbeidere. Medarbeidere som er i faresonen her kan yte motstand mot endringen, som



teorien sier. Den sier også at det vil, i en større omstrukturingsprosess, bli endringer i makt og status blant medarbeiderne. Likevel var dette noe vi fikk lite innspill av blant informantene på intervjuene. Som nevnt i datapresentasjonskapittelet, hoppet vi over dette spørsmålet på flere av intervjuene. I de intervjuene hvor spørsmålet ble stilt, dro informantene mer over på vårt tidligere spørsmål om frykt for at arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle.

## 5.2 Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet

Vår problemstilling handler om hvordan tillit kan påvirkes mellom ledere og ansatte i en endringsprosess, utfra et lederperspektiv. Vi synes at det er en sterk sammenheng mellom relasjoner og tillit blant ledere og ansatte, og at det er nødvendig å undersøke hvordan relasjonene i organisasjonen oppleves av informantene våre, for å videre kunne forstå bedre hvilken påvirkning disse relasjonene har på tillit i organisasjonen.

I teorikapitlet vårt om mellommenneskelige relasjoner har vi presentert teorien om Maslows behovshierarki, med spesielt fokus på det sosiale behovet og behovet for anerkjennelse. Med utgangspunkt i denne teorien har vi stilt noen spørsmål til informantene våre, samtidig som vi tok hensyn til problemstillingen vår.

Ved det første spørsmålet ønsket vi å finne ut hvordan informantene våre har opplevd relasjonene i deres organisasjonsenheter, og vi har fått flere interessante svar på det.

Uttalelsen til de to første informantene vi har presentert i kapitlet viser tydelig til to av stegene ved Maslows behovshierarki – behov for trygghet og det sosiale behovet. Det kommer tydelig frem at de sosiale relasjonene er viktige for de ansatte, spesielt ved omorganiseringsprosessen hvor de ansatte føler seg usikre på sin arbeidssituasjon, og søker trygghet ved relasjoner med medarbeiderne sine, for å motta støtte og samtidig tilfredsstillende sine sosiale behov.

Medarbeiderne viser omsorg for hverandre, i både jobberelaterte og private situasjoner, noe som tyder på at mange av ansatte har sterke bånd og gode relasjoner.

Den tredje uttalelsen viser at både ledelsen og ansatte har en uformell tone i organisasjonen ved det daglige arbeidet. Vi synes at det er bra at de ansatte ikke trenger å opptre på en formell måte hele tiden, og kan slappe av i hverandres samvær. Slik handling virker byggende for relasjoner mellom ansatte og ledelsen, men på den andre siden er det også bra at de ansatte bruker en mer formell tone når det kreves i enkelte jobberelaterte tilfeller. På denne måten er det enklere for de ansatte å ta kontakt med sine overordnede og be om hjelp. Dette fenomenet



passer godt til Kahn og Kram sin teori vi har beskrevet i teorikapitlet, som handler om *mot-avhengighet og fri avhengighet som autoritetsmodell*. Utfra det informantene har fortalt ser vi at de ansatte ser bort fra at det finnes noe form for hierarki i organisasjonen, og oppfatter alle som like, uansett om vedkommende er en rådmann, en kommunaldirektør, en mellomleder eller en vanlig medarbeider på gulvet. Dette ligner mye på mot-avhengighet som autoritetsmodell. Det er likevel vanskelig for oss å bestemme fast hvilken av de to autoritetsmodellene som er aktuelle i organisasjonen, da våre forskningsobjekter alle var ledere og de vanlige ansatte ikke har vært inkludert i forskningen. Vi har videre forstått at de ansatte finner det lett å søke råd og hjelp hos ledelsen, og dette tyder på at de verken holder seg tilbake eller flykter når de opplever noen form for konflikt, slik som en mot-avhengighetsmodell beskriver. Vi synes derfor at organisasjonen kan kanskje ha en fri avhengighet som autoritetsmodell hvor ansatte føler seg bra med både en flat og hierarkisk struktur. Vårt fjerde sitat hører til samme informanten som det forrige sitatet, og her har informanten gitt oss informasjonen om at hvordan man forholder seg til ansatte og andre ledere avhenger sterkt av hvor vedkommende befinner seg i livet, og at det derfor kreves en individuell tilpasning til de enkelte personene. Denne uttalelsen bekrefter Strand sitt sitat vi har presentert på side 13 av oppgaven. Teorien handler nettopp om at mennesker bør behandles forskjellig, avhengig av deres modenhet og arbeidsoppgaver.

De fleste av informantene våre mente at de har et godt sosialt miljø, og at de finner på ting å gjøre sammen også i fritiden. Ved et av uttalelse som vi ikke har sitert i oppgaven kom det også frem at hele økonomiavdelingen hver fredag har en «kaffe og kake» pause, hvor de ansatte setter av litt tid til kos og sosial prat i arbeidstiden. Det kom likevel frem av en informant fra en annen avdeling at informanten savner å ha sosiale sammenkomster. Det kan hende likevel at organisasjonen vil bli mer sammensveiset etter omorganiseringen er kommet skikkelig i gang, da de ansatte vil bli nødt til samarbeide mer, og med det samme få mye bedre kontakt med hverandre.

I vårt neste spørsmål ønsket vi å undersøke om informantene synes at relasjonene blir påvirket av graden av tillit til ledelsen. Den første uttalelsen til informanten viser tydelig at det er en sammenheng mellom relasjoner og tillit. Ifølge informanten vår har relasjonen til denne lederen blitt bedre og sterkere etter hvert som de ansatte fikk større tillit til vedkommende. Det er klart at i begynnelsen av en lederkarriere er ikke tillit der fra begynnelsen av, den må opparbeides gjennom godt og solid lederskap. Det samme gjelder for relasjonsbygging





mellom ansatte og lederen. Den andre uttalelsen presentert i kapitlet viser igjen at bygging av uformelle relasjoner har en stor betydning for tillit, og uten det kan tillit bli svakere. Dette er vi enig i, og dette kan kobles opp mot teorien til Brunstad som vi har presentert på side 12 av oppgaven, og som handler om at «en leder som er i stand til å bygge gode relasjoner vil kunne få medarbeiderne til å gjøre noe de først ikke ville, utføre noe de ikke trodde de kunne, og nå mål de aldri trodde de ville kunne realisere». Vi ser en sammenheng i bygging av uformelle relasjoner og større motivasjon, engasjement og tillit blant ansatte.

Vi synes at den siste uttalelsen vi har presentert er spesielt interessant, da informanten mente at relasjonene ikke har betydning for graden av tillit til ledelsen. Dette kan kanskje begrunnes med at informanten føler at tillit er der uansett hvor god eller dårlig relasjon er på grunn av autoriteten vedkommende har som leder. Informanten synes kanskje at man burde ha tillit til lederen uansett om man liker han eller ikke, da man bør ha tro på at ledelsen vil alt godt for sine ansatte og gjør alt i god tro og vilje. Her ser vi en kobling med en uttalelse vi har presentert under datapresentasjon for tillit på side 36, men dette kommer vi tilbake til ved drøftingsdelen for tillit.

Som en avslutning på spørsmål om relasjoner har vi spurt våre informanter om de opplever strukturen i organisasjonen som hierarkisk, eller flat. Her har vi fått en stor variasjon i svarene, avhengig av hvor vedkommende hørte til i organisasjonen. Utfra den første uttalelsen vi har presentert, ser vi at strukturen blir for det første styrt av lederen og hans/hennes lederstil. Informanten har forklart til oss at før vedkommende ble leder, har det vært en annen leder som styrte enheten på en hierarkisk måte. Etter det har informanten vår blitt til enhetsleder, og innførte en mye flatere organisasjonsstruktur i enheten. Informanten fortalte oss at enheten er helt avhengig av en slik struktur for å lykkes.

En av de andre informantene har gitt uttrykk for at det finnes et hierarki også blant ansatte i hans avdeling, på grunn av at lønnen til de ulike ansatte varierer sterkt, avhengig av ansienniteten og enheten de hører til. Dette er ikke en sunn form for hierarki, men det ser ut som om denne type hierarkibygging blant ansatte kan være vanskelig å gjøre noe med. Det er ansienniteten som styrer lønn, og hverken ansatte eller ledelsen har mulighet til å påvirke loven som styrer lønn.

De fleste andre av informantene våre har sagt at de opplever strukturen som flat, og den siste uttalelsen vi presenterte i datakapitlet er et eksempel på det. Informanten har snakket utfra





perspektivet på hele organisasjonen, og mente at strukturen er veldig flat, da alle er med hverandre på fornavn uansett hvilken rolle i organisasjonen de har.

Disse observasjonene hjelper dessverre ikke oss i å bestemme om organisasjonen har en mot-avhengighet eller fri avhengighet som en autoritetsoppfatning, da svarene har vært meget varierende. Det er klart at alle informantene har sin egen forståelse av organisasjonsstrukturen og har sine egne meninger om hvordan relasjoner er i deres organisasjon eller enhet.

### 5.3 Tillit

Tillit er ett av hovedtemaene i problemstillingen vår som omhandler hvordan tillit kan påvirkes mellom ledere og ansatte i en endringsprosess, utfra et lederperspektiv. Det første spørsmålet vi stilte til informantene våre i forhold til tillit var hva de selv legger i begrepet tillit. Her var det mange som syntes at tillit må opparbeides, og at man må gjøre seg fortjent til tillit gjennom kontinuerlig bevisning om at de gjør jobben sin og at de er verdt tilliten. Dette illustreres godt av den første uttalelsen i tillitsdelen av datapresentasjonen, hvor informanten fortalte sin historie om den tøffe begynnelsen som leder, og hvordan tilliten ble opparbeidet gjennom god ledelse og medarbeidermøter. Noen andre verdier informantene legger i begrepet tillit er forståelse, tydelighet og omsorg. Den tredje og fjerde uttalelsen vi presenterte i kapitlet viser en sammenheng med det vi har skrevet i teorikapitlet på side 16, om at det skapes tillit når de ansatte føler at de blir tatt vare på, og at ledelsen bryr seg om sine ansatte.

Vårt neste spørsmål rettet mot informantene er hvordan de selv opplever tillit i deres enhet, eller generelt i organisasjonen, og noen har også uttalt sin mening om det med tanke på omorganiseringen i Haugesund kommune som hele organisasjon. Det var overraskende at så mange av informantene våre ikke hadde så positive meninger om tilliten i organisasjonen. Mange synes at tilliten er varierende, spesielt med tanke på omorganiseringprosessen. Det betyr ikke at tilliten mangler, men at det ikke er alle som har full tillit til at ting vil fungere som de skal etter omorganiseringen. Dette kommer best frem ved de to siste uttalelsene på side 37, hvor en av informantene sier at de fleste kommer til å forstå til slutt at det er en grunn for at endringene skjer, og at disse endringene skjer i beste mening. Den andre informanten har sagt tydelig at tilliten har blitt svakere etter omorganiseringen.

Det kan være mange grunner til at ansatte er kritiske, og utfra det informantene har sagt kan noen av grunnene være at de ansatte frykter å bli sagt opp, da det har blitt gitt beskjed fra



rådmannen at omorganiseringen kan innebære at noen vil kunne bli sagt opp med et mål om å minimere kostnadene. Det kom fram fra intervjuene at det har ikke skjedd noen oppsigelser til nå, men likevel kan dette være en grunn til at ansatte føler usikkerhet og mistillit rundt omorganiseringen. En annen grunn til mistillit kan være like informasjon, og denne påstanden har gjentatt seg hos mange av informantene våre.

Som flere av informantene har sagt, tillit må opparbeides, og vi har tro på at etter hvert vil tilliten bli større, når det blir mer åpenbart for ansatte at omorganiseringen er noe bra og positivt for organisasjonen, og at de er ikke i fare med å miste jobben sin, eller få andre personlige konsekvenser for det. Vi har fått også noen positive uttalelser om tillit, blant annet den siste presenterte uttalelsen hvor informanten sier at graden av tillit i informantens enhet er høy.

I teorikapitlet har vi skrevet om en teori om at enhver arbeidstaker har en større eller mindre form for innflytelse på sin arbeidssituasjon. Vi ønsket derfor å undersøke om de ansatte ved Haugesund kommune har mulighet til å påvirke sin arbeidshverdag, da dette mener vi er et tiltak som styrker tilliten mellom ledelsen og ansatte. Vi har funnet ut at de fleste ansatte kan styre arbeidshverdagen som de selv ønsker, så lenge alle arbeidsoppgavene blir utført. Ved en enhet har de ansatte noen begrensinger, da denne enheten er bundet til frister og må derfor ha en streng arbeidsplan for å komme i mål. Ellers har også denne enheten stor handlingsfrihet. Selve organisasjonen holder fokus på å gi de ansatte en handlefrihet, og flere ledere har uttalt seg om at det er viktig for dem at det gjøres på denne måten, og at de synes at det skaper tillit.

Videre har vi spurt om informantene tror at de ansatte har tillit til ledelsen, og her ser vi at de fleste informantene har sagt at de absolutt tror at de ansatte har det. Dette er positivt, og det tyder på at det finnes et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner i organisasjonen, når tillit til ledelsen er så høy.

Etter det har vi også spurt informantene hva de tenker rundt sitatet vi har presentert i teorikapitlet, om at «mistillit bygger barrierer, og tillit river dem ned». Her har vi fått et godt eksempel på fenomenet bare ved den første uttalelsen, hvor informanten fortalte oss om den gamle sjefen som var kontrollerende, og med det samme bygget barrierer ved at han/hun hindret tillit fra å vokse og bli sterkere. Informanten sa at lederstilen er en viktig faktor ved hvordan tilliten til vedkommende blir. Den andre uttalelsen var også veldig treffende. Der er det gitt et eksempel på fenomenet ved omorganiseringsprosessen, hvor informanten snakket



om hvor mye informasjon bør det gis. Noen sier at informasjonen om omstruktureringsprosessen bør gis hele tiden, mens andre vil vente med å gi informasjon helt til informasjonen blir validert. Mangel på informasjon fører til mistillit, men det er likevel en dårlig ide å sende ut informasjonen som kanskje vil vise seg å ikke være sann. Vi har skrevet i teoridelen om at ledelsen bør være forsiktig med å holde tilbake informasjon, fordi dette kan føre til at ansatte kan tro at ledelsen har skjulte motiver. Flere av våre informanter har uttalt at det hadde vært bra om det kunne gis informasjon om at det ikke er noe ny informasjon å komme ut med. På denne måten ville de ansatte føle mer trygghet ved å vite at det er ingen ny informasjon som de ikke er blitt informert om. Informasjonsmangel er det de fleste informantene har sagt at er den største grunnen til mistillit.

Senere har vi spurt informantene om de har opplevd mistillit mot dem selv eller annen ledelse i organisasjonen. Noen har opplevd dette, uten å gi oss noen konkrete eksempler, slik som i den første uttalelsen under dette spørsmålet i datapresentasjonen. Under det andre eksemplet har vi likevel fått et eksempel når en leder ikke forklarer sine handlinger og blir møtt med mistillit under møter fra sine underordnede. De fleste uttalelsene vi har fått under dette spørsmålet knyttes igjen opp mot mangel på informasjon som hovedproblemet.

Vi har skrevet i teorien vår om fenomenet hvor medarbeiderne viser tillit til enkelte ledere, mens de samtidig viser mistillit mot dem når de er i grupper med annen ledelse. Her var det nesten ingen som har opplevd en slik situasjon, men likevel har en av informantene sagt at dette skjer generelt i organisasjonen. Holdningene endres etter hvem man snakker med, og dette er ganske vanlig i så store organisasjoner som Haugesund kommune. De fleste andre informantene kommenterte med at ansatte får egentlig ikke mulighet til å gjøre det, da de ikke har kontakt med andre ledere enn dem selv.

Vi spurte videre våre informanter om det oppleves at effektivitet, kommunikasjon og behov for kontroll påvirkes av tillit i omstruktureringsprosessen kommunen går igjennom. Teorien sier at om det er tillit, øker effektiviteten, gir en lettere overføring av informasjon og reduserer behovet for kontroll. Vi blir fortalt at effektiviteten i noen tilfeller reduseres når det finnes usikkerhet. Vi blir fortalt at det oppleves mangel på informasjon, og at en blir utsatt for effektivitetspress gjennom kontroll. Alle disse faktorene kan påvirke tillit i negativ forstand. Gjennom det vi blir fortalt, kan vi konstatere at alle disse har i større eller mindre grad vært tilstede i kommunen under omstruktureringsprosessen.



Neste spørsmål til våre informanter var om tillit kan baseres på avskrekking, kunnskap og/eller identifikasjon. Alle disse elementene er omtalt i teorien, og ifølge den kan alle disse være grunnlag for et tillitsforhold. Vi blir fortalt om et tilfelle hvor avskrekking har vært tilfellet, men ellers blir det avfeid av informantene som et virkemiddel som blir brukt i Haugesund kommune. Det blir også reist spørsmål om vi i det hele tatt kan kalle et tillitsforhold basert på avskrekking for et tillitsforhold. Vi får mer respons på kunnskap og identifikasjon. Det er bred enighet om at begge disse er viktige, men også at de kan virke hver for seg. Spesielt elementet om kunnskap. Gjennom svarene fra våre informanter, er det disse to elementene som er virkemidler i tillitsforholdene i Haugesund kommune. Vi blir i flere intervjuer fortalt at tillitsforhold med hovedtyngde på identifikasjon er det som er mest ønskelig.

Det siste spørsmålet vi hadde om tillit, var om integritet, konsistens, kunnskap, lojalitet og åpenhet som hovedelementer kan påvirke tillitsforhold, med tanke på omstruktureringsprosessen i kommunen. Teorien sier at disse er de viktigste elementene i et tillitsforhold, og at uten en eller flere av disse så vil tilliten svekkes. Vi blir fortalt at det har vært integritet tilstede hos alle som har vært med på å beslutte endringer i omstruktureringsprosessen, bortsett fra svaret fra en informant. Vedkommende påstår at det har vært opplevd fravær av integritet fra ledelsen over seg. De fleste informantene mener at de som har gjennomført endringene, har hatt kompetansen på plass. I større eller mindre grad. Vi blir fortalt at det har vært utfordringer. Ingen av informantene mener at det har vært mangel på konsistens. Det er spesielt når vi kommer til lojalitet og åpenhet vi får respons. Ikke i form av lange svar, men av at informantene drar paralleller tilbake til tidligere spørsmål. Det har vært bred enighet blant informantene om at informasjonsflyten har vært mindre enn optimal, og at det har gitt en knekk i tilliten.

#### 5.4 Lean-verktøyet

I undersøkelsen vår har vi først spurt informantene om de kjenner til eller bruker LEAN i deres arbeid. De fleste informantene har sagt at de bruker ikke LEAN aktivt i kommunen, men at de likevel har hørt om denne filosofien og kjenner til verktøyet. Men, LEAN-verktøyet har ikke vært brukt under denne omstruktureringsprosessen i kommunen.

Ved den første uttalelsen har informanten fortalt oss at de har en LEAN-tavle ute i gangen, og at de har hatt et forsøk på å bruke LEAN i deres avdeling (Vi har beskrevet hva LEAN-tavle,



eller kaizen-tavle er i teorikapitlet vårt på side 18). Informanten har uttrykket seg veldig positivt til bruk av LEAN i informantens enhet, men mener at uansett hvor bra LEAN er så er ikke dette verktøyet nyttig når ledelsen ikke er tilstrekkelig interessert i å bruke det, eller ikke forstår det godt nok. Vi er enige med informanten om at LEAN er et verktøy som må presenteres på en god måte, Dette ble også bekreftet av den andre uttalelsen vi har presentert i kapitlet 4.4.1.

I den tredje uttalelsen sier en annen informant at LEAN har vært brukt tidligere i organisasjonen, men mer med et hovedmål om å forbedre arbeidsklimaet og få folk til å samarbeide bedre sammen enn å forbedre det tekniske ved organisasjonen. Dette bekrefter teorien vår om at LEAN kan styrke tilliten i organisasjonen, og vi synes at det er positivt at ledelsen i kommunen har brukt bevisst LEAN til å styrke arbeidsmiljøet og samarbeidet blant ansatte.

Videre har informanten uttalt at han synes ikke LEAN-verktøyet egner seg for organisasjoner som produserer tjenester, men er heller mest nyttig for bedrifter som produserer materielle produkter. Mange mener likevel selv at LEAN har sitt potensiale når det gjelder tjenesteproduksjon, nettopp av den grunn at LEAN kan bidra til effektivisering av oppgaver, og få prosessene til å fungere raskere, slik det ble illustrert ved eksemplet fra boken til Modig og Åhlström om de to kvinnene som skulle bli undersøkt for kreft. Vi har tro på at aktiv bruk av LEAN kan bidra til mindre utgifter og kostnader ved prosesser som krever mye ressurser og tid, og med det samme bli nyttig i forhold til gjelden kommunen må betale ned.

I den siste uttalelsen har vi fått høre at informanten har hatt en del med LEAN å gjøre ved hans organisasjonsenhet, og har også deltatt i et kurs som varte i et halvt år om verktøyet som tema. Informanten sier at de har likevel ikke brukt LEAN så veldig nøyaktig i deres avdeling, kun noe av det som LEAN presenterer er blitt brukt. Grunnen til dette er at avdelingen informanten hører til mottar kunder, og det er dessverre ikke nok tid i løpet av en arbeidsdag til å samle alle ansatte og kjøre tavlemøter med LEAN-tenking, når noen av ansatte må kunne ta imot kunder. De har likevel slike møter av og til, og har litt LEAN tenking ved morgenmøtene.

Senere har vi stilt informantene et spørsmål om de tror at LEAN-verktøyet kommer til å bli brukt etter omorganiseringen. Fra den første uttalelsen kommer det frem at rådmannen selv ikke har hatt et ønske om å innføre LEAN offisielt i organisasjonen, men likevel bruker han



mye LEAN-tenkning uten å nevne det direkte. Dette uttrykkes blant annet i stegene rådmannen har tatt for å minimalisere kostnadene og bli kvitt gjelden. Den første uttalelsen blir bekreftet av våre informanter i de to andre uttalelsene vi presenterte i kapitlet. Det kan også være positivt at kommunen bruker LEAN-tenkningen selv om den ikke brukes fullstendig. Dette tyder på at de aller fleste kjenner noenlunde til LEAN, og det kan hende at LEAN blir mer sentralt i Haugesund kommune etterhvert, men ikke i nærmeste fremtid.

Til slutt stilte vi et spørsmål til informantene våre om de synes at LEAN kan påvirke tillit, og de fleste har svart at LEAN kan ha sitt bidrag til å styrke tilliten. Kun den siste uttalelsen var litt mer skeptisk, men her handler det om at LEAN har ingen kraft til å styrke tilliten når den er presentert og brukt på en feil måte. Dette er vi ganske enige i, i og med at LEAN er ett så stort og omfattende verktøy at det må kunne presenteres på en riktig og engasjerende måte, hvis det skal lykkes i organisasjonen.



## 6. Konklusjon

Problemstillingen vi stilte i begynnelsen av denne oppgaven lyder som følger: «Hvordan påvirkes tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess, ut i fra et lederperspektiv?». Vi har omtalt fire temaer som vi mente var relevante i forhold til problemstillingen, som var endringsprosesser, mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet, tillit og LEAN-verktøyet. Vi har brukt kvalitativ forskningsmetode, mer spesifikt semistrukturerte intervju med hjelp av en intervjuguide, for å prøve å finne svar på denne problemstillingen.

Med tanke på omstrukturingsprosessen som har vært i kommunen, så har det oppstått mye usikkerhet blant både ledere og medarbeidere rundt om i organisasjonen. Denne oppgaven er begrenset til tjenesteområdet administrasjon og service, hvor usikkerheten ikke er jevnt fordelt. Det er enkelte avdelinger, eller enheter, som har opplevd mer usikkerhet enn andre. Ut i fra våre data, vil vi konkludere med at mye av usikkerheten har oppstått som resultat av en mindre optimal kommunikasjonsflyt, da det finnes stor variasjon blant svarene.

De mellommenneskelige relasjonene i kommunen står, ifølge våre data, veldig sterkt. Det viser seg at disse relasjonene har blitt viktigere under omstrukturingsprosessen på grunn av usikkerheten, og for å finne nye informasjonskanaler. Vi kan konkludere med at de mellommenneskelige relasjonene i kommunen har en innvirkning på tilliten i prosessen.

Tilliten i kommunen har hatt sine utfordringer i prosessen. Det har vi sett gjennom flere av intervjuene. Vi har lært at i utgangspunktet så har tillitsforholdene i kommunen vært gode, både blant medarbeiderne og mellom medarbeidere og ledere. Det som vi ser går igjen blant svarene, er manglende kommunikasjon under omstrukturingsprosessen og kan derfor konkludere med at det har en innvirkning på tillitsforholdene.

LEAN-verktøyet har vi lært at ikke er et verktøy som er en del av omstruktureringen av kommunen. Men, de fleste informantene kjenner til LEAN og fordelene som verktøyet kan ha. Vi kan derfor konkludere med at LEAN-verktøyet ikke har hatt noen påvirkning på tillit i omstrukturingsprosessen, men at det absolutt kunne bidratt til økt tillit hvis det var brukt.

Vi har samlet inn solid data som absolutt gir en indikasjon på at tillit kan blir påvirket i en endringsprosess. Vi kan konkludere med at informasjonsflyten i denne omstrukturingsprosessen har hatt størst påvirkning av tillit, i negativ forstand. Det er dette vi vil anbefale kommunen å arbeide ytterligere med ved senere anledninger.



## 7. Referanser

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*.

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap: Mellom dyder og dødssynder*.

Oslo: Gyldendal Akademisk.

Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T., & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*.

Oslo: Cappelen Damm.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskrivning* (5. utg.).

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Etne kommune. (Hentet 2016, 28. april). *K-LEAN – Brukerhandbok for leiarar og veiledere*.

Hentet fra: <http://www.sammenom.no/files/2015/11/Brukarhandbok-LEAN.pdf>

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9. utg.).

New Jersey: Pearson Education, Inc.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Haugesund kommune. (Hentet 2016, 06. april). *Høringsnotat: Tiltak for bedret og mer kostnadseffektiv ledelse og drift av Haugesund kommune*.

Hentet fra:

[http://www.haugesund.kommune.no/images/artikkelbilder/Organisasjons/Raadmannen/Filer/H%C3%B8ringsnotat\\_ny\\_organisering.pdf](http://www.haugesund.kommune.no/images/artikkelbilder/Organisasjons/Raadmannen/Filer/H%C3%B8ringsnotat_ny_organisering.pdf)

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*.

Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen, Ø. L. (2013). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.





- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *Dette er LEAN – løsningen på effektivitetsparadokset (1.utg.)*. Halmstad: Bulls Graphic AB.
- NHH. (u.d.). Hentet fra [http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/juni/disputas\\_t/](http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/juni/disputas_t/)
- Pedersen, I. H. (2015, 18. juni). *Rådmannen foreslår ny organisering*.  
Hentet fra: <http://www.haugesund.kommune.no/aktuelt/nyhetsarkiv/7865-radmannen-foreslar-ny-organisering>
- Regjeringen. (2016, 27. januar). *Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK)*.  
Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/robek-2/id449305/>
- Ringodd, H. E. (2014, 27. februar). *Dette er Terra-saken*.  
Hentet fra: <http://www.h-avis.no/nyheter/siste-nytt/politikk/dette-er-terra-saken/s/2-2.921-1.8311860>
- Rognsaa, A. (2015). *Bachelor-oppgaven*.  
Oslo: Universitetsforlaget.
- Rudolfsson, L. (2005). *Gullfisk eller sardin? Hvordan øke omstillingsevnen i bedrifter og organisasjoner (1. utg.)*. Oslo: Ekerlids förlag
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Sunday, N. (2014, 10. juni). *How to Use Kaizen for Continuous Improvement in the Workplace*. Hentet fra: <https://www.linkedin.com/pulse/20140610090246-4806191-how-to-use-kaizen-in-the-workplace-for-continuous-improvement>
- Yukl, G. (2013). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 167-208). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Quality Norway. (Hentet 2016, 28. april). *Hva er LEAN?*  
Hentet fra: [http://qualitynorway.no/fileadmin/Tema/Hva\\_er\\_LEAN.pdf](http://qualitynorway.no/fileadmin/Tema/Hva_er_LEAN.pdf)



## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Første mail til Haugesund kommune

Hei,

Da er vi i gang med bachelor-oppgaven vår, og vi ønsker gjerne å få litt hjelp til å beskrive økonomiavdelingen, og finne ut hvem er relevante personer som bør, kan og ønsker å bli intervjuet.

Problemstillingen for vår bacheloroppgave er "Hvordan opprettholde tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess?", og med dette spørsmålet ønsker vi å analysere hvordan omorganiseringsprosessen i Haugesund kommune foregår, hva som endres og hvordan dette kan påvirke situasjonen til både ledelsen og ansatte, samt hvordan tilliten kan opprettholdes gjennom denne prosessen.

For å komme i gang, trenger vi litt mer informasjon om:

1. Generell kartlegging av organisasjonen
2. Bakgrunn for endringsprosessen - hvorfor ble det bestemt at ting må endres, og hva er det som endres i denne strukturendringen?
3. Hvor mange ledere/mellomledere/tillitsvalgte er det i organisasjonen, og hvilken funksjon har de? (Disse personene er vi interessert å intervjuer, og vi trenger minst 8 informanter for oppgaven vår.)
4. Hvilke erfaringer har ledelsen med denne endringsprosessen fram til nå? er det noen skrevne dokumenter om det?

Vi blir takknemlige for å få svar på disse punktene. Hvis du synes at dette ble litt mye og kan ikke besvares gjennom mail, kan vi også godt avtale et møte og snakke om det sammen.

Mvh

Dagmara Lukasiewicz og Arild Wenneck Askeland.



## Vedlegg 2: Invitasjon til intervju

Hei,

Vi er to studenter fra Høgskolen Stord/Haugesund som skriver en bacheloroppgave med tema: «Tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess» med hovedfokus på Haugesund kommunens omorganiseringsprosess. Vi skal undersøke hvordan tillit påvirkes gjennom en slik endringsprosess fra et lederperspektiv, og ønsker derfor å invitere deg til et intervju.

Vi har vært i denne sammenheng i kontakt med Trygve Gunnarshaug og Jo Inge Hagland, som var behjelpelige med å finne frem til de rette personene og deres kontaktinformasjon. Vi vil gjerne høre fra deg om du har lyst og anledning til å bli intervjuet, og hva tid det kunne passe. Vi ønsker å gjennomføre dette intervjuet så snart som mulig, gjerne en av dagene i neste uke, for eksempel mandag eller tirsdag.

Intervjuet kommer til å ta ca. mellom 20-45 minutter, og alle navn blir anonymisert i oppgaven. Vi ønsker også å ta et lydopptak av intervjuet. Om du ikke ønsker at intervjuet blir tatt opp, vennligst gi oss beskjed.

Vi håper å høre fra deg!

Med vennlig hilsen,

Dagmara Lukasiewicz og Arild Wenneck Askeland.



### Vedlegg 3: Utsendelse av data til informantene

Hei!

Vi vil gjerne få takke for at du stilte til intervju. Vi er ferdige med å behandle all informasjon vi har samlet inn, hvilket vi omhandler i et datapresentasjonskapittel.

Dette ligger som et vedlegg i mailen. Som avtalt, sender vi deg dette kapittelet slik at du får mulighet å lese gjennom.

Kom gjerne med innspill dersom du mener at noe er "gjennomsiktig" med tanke på anonymitet.

Vi hadde satt stor pris på om du kunne gitt oss en tilbakemelding så fort som mulig.

Den endelige oppgaven skal leveres førstkommande fredag kl 14:00. Når vi leverer, vil vi også sende deg et eksemplar pr. mail.

Ha en fin uke!

Mvh

Arild Wenneck Askeland og Dagmara Lukasiewicz



## Vedlegg 4: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Intervjuprosessen:

- **Presentasjon av intervjuholdere.**
- **Presentasjon av bacheloroppgaven og problemstilling:**
  - «Hvordan påvirkes tillit mellom ledere og ansatte i en endringsprosess?»
- **Presentasjon av oppgavens tema:**
  - Endringsledelse
  - Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet.
  - Tillit
  - LEAN-verktøyet
- **Informasjon om intervjuet:**
  - Intervjuets varighet vil være cirka 20-45 minutter.
  - Avtale et ønskelig lydopptak av intervjuet.
  - Vi er ikke ute etter å vurdere eller dømme svar, vi er kun ute etter å forstå sammenhengene.
  - Vi vil understreke at det er ingen rette eller gale svar, det er intervjupersonen som er eksperten.
  - Vi ønsker at intervjupersonen er klar over sin rett for å velge å ikke svare på spørsmål, evt. ber oss forklare nærmere hvis noe er uklart.
- **Anonymitet:**
  - Vi vil gi full garanti at intervjupersonen vil bli anonymisert, samt behandling av innsamlet data fra intervjuet.
  - Forsikre om at et eventuelt lydopptak vil bli slettet etter behandling.
  - Undersøke om intervjupersonen ønsker å få ferdig behandlet data fra intervjuet for gjennomlesning, samt hele oppgaven når den er blitt ferdigstilt.



## **Intervjuet:**

### **1. Informasjon om intervjupersonen:**

- Stillingsbetegnelse?
- Arbeidsprosent?
- Rolle?
- Arbeidsoppgaver?

### **2. Endringsprosessen i kommunen**

- Hvem er det som beslutter endringene? Og hvem utfører endringene?
- I dine øyne, hvor viktig er det at kommunen gjennomfører denne omstrukturingsprosessen?
- Ser du åpenbare fordeler og ulemper ved denne omstrukturingsprosessen?
- Opplever du at medarbeidere ikke har tro på endringer, for eksempel den aktuelle omstrukturingsprosessen? Eventuelt at de tviler på gjennomførbarheten?
- Opplever du eller medarbeidere frykt for egen økonomi og jobbsikkerhet ved omstrukturingsprosessen? Eventuelt, hvordan utarter frykten seg?
- Opplever du eller medarbeiderne manglende tro på at de økonomiske fordelene er større enn de økonomiske ulempene i denne omstrukturingsprosessen?
- Oppleveres det frykt om at arbeidsoppgaver, ekspertise og/eller kompetanse vil utspille sin rolle ved denne omstrukturingsprosessen?
- Oppleveres det at omstrukturingsprosessen strider med kommunens verdier og idealer?



- Opplevs det frykt mot innblanding og/eller kontroll i din eller andre medarbeideres arbeidshverdag ved omstrukturingsprosessen?
- Opplevs det at omstrukturingsprosessen gir frykt for tap av status hos deg eller blant medarbeiderne?

### 3. Tillit

- Hva er din forståelse av begrepet tillit?
- Hvordan opplevs tilliten generelt i din enhet?
- Har medarbeiderne innflytelse på hvordan arbeidshverdagen utformes? Hvis ja, på hvilken måte? Opplevs det at det styrker tilliten mot ledelsen?
- Tror du at medarbeiderne føler at ledelsen stoler på dem? Hvorfor/hvorfor ikke? Eksempler?
- En forsker har sagt: «Mistillit bygger barrierer, og tillit river dem ned». Hva tenker du om sitatet i forhold til din opplevelse av tillit i din enhet, samt med tanke på omstrukturingsprosessen dere er i for øyeblikket?
- Opplever du, eller har du fått signaler fra andre at det er opplevd mistillit fra medarbeiderne mot enten deg selv, eller mot annen ledelse? På hvilke måter? Eksempler? Har det vært i forbindelse med den aktuelle omstrukturingsprosessen?
- Opplevs det at medarbeiderne viser tillit mot enkelte ledere, mens de samtidig viser mistillit mot dem, når de er i grupper med annen ledelse?
- På hvilke måter opplevs det at tillit påvirker følgende elementer, med tanke på den aktuelle omstrukturingsprosessen? Har du tanker og/eller eksempler?
  - Effektivitet
  - Kommunikasjon
  - Behov for kontroll



- En teori forteller at tillit kan baseres på følgende. Har du tanker og/eller eksempler, i forbindelse med den aktuelle omstrukturingsprosessen?
  - Avskrekking
  - Kunnskap
  - Identifikasjon
- Det finnes fem hovedelementer ved et tillitsforhold. Dine tanker rundt disse, med tanke på omstrukturingsprosessen dere er i? Har du tanker og/eller eksempler?
  - Integritet
  - Kompetanse
  - Konsistens
  - Lojalitet
  - Åpenhet

#### **4. Mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet**

- Hvordan opplever du relasjonene mellom medarbeiderne i din enhet?
- Opplever du at disse relasjonene blir påvirket av graden av tillit til ledelsen?
- Opplever du strukturen i administrasjonsavdelingen som hierarkisk eller flat?

#### **5. LEAN**

- Vi har forstått det slik at LEAN-verktøyet står for noen verdier i kommunen. Hvordan har medarbeiderne og du opplevd dette?
- Hvilken rolle har LEAN-verktøyet spilt i den aktuelle omstrukturingsprosessen?
- Har du erfart at bruken av LEAN-verktøyet har styrket eller svekket tillit mellom medarbeiderne og ledelsen?





**Avslutning av intervjuet:**

- 6. Mener du det er noe vi har glemt å spørre om, gitt de temaene vi har belyst i intervjuet?**