



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Lederstil og motivasjon i endringsprosesser

En kvalitativ undersøkelse av lederstil under endringsprosess i statlig organisasjon.

Jeanett Mork-Knutsen

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor, erfaringsbasert master, kurskode STV-3909, mai 2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og bakgrunn	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Avgrensninger	3
2	Teoretisk referanseramme	5
2.1	Ledelse	5
2.1.1	Endringsledelse	6
2.1.2	Endringsstrategier	7
2.1.3	Lederstil	8
2.2	Motivasjon	12
3	Metode	17
3.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv	17
3.2	Abduktiv tilnærming	18
3.3	Forskningsdesign	19
3.3.1	Case	20
3.4	Metoder for datainnsamling	20
3.4.1	Litteratursøking	21
3.4.2	Intervju	22
3.4.3	Å studere egen organisasjon	24
3.5	Kvalitetskriterier	24
3.5.1	Styrker/ svakheter ved oppgaven	26
4	Analyse	27
4.1	Undersøkelsesenheten	27
4.2	Fase 1 – Opptining	29
4.3	Fase 2 – Bevegelse	36
5	Oppsummering/ Avslutning	39
	Figur og tabell	43

Referanseliste.....	45
Vedlegg 1 – Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).....	47
Vedlegg 2 – Samtykkeskjema.....	49
Vedlegg 3 – Intervjuskjema	53
Vedlegg 4 – Presentasjon av endringsprosess	55

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre års deltidsstudier i Erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø.

Studiet har vært svært lærerikt og interessant, takket være dyktige forelesere og ansatte ved UiT og masterprogrammet. Til tross for pandemi og digital undervisning største delene av studietiden, har jeg opplevd en stor verdi og utbytte fra samlingene som har vært arrangert. En spesiell takk til Frank Holen som veileder og foreleser, som sammen med Hanne Gabrielsen har loset oss gjennom både det faglige opplegget og masteroppgaven, og presentert svært relevante tema og utfordringer som har skapt engasjement og innspill fra studentene.

Personlig er jeg takknemlig for de siste studieårene, og tar med meg lærdom både faglig, og ikke minst også personlig via nye bekjentskap og gjennom det siste års arbeid med masteroppgaven. Jeg vil i den anledning også takke respondentene som har stilt opp på intervjuer og åpent delt sine tanker og erfaringer med endringsarbeid for å bidra til denne oppgaven.

Oslo, 16. mai 2022

Jeanett Mork-Knutsen

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg tema rundt lederstil og motivasjon i endringsprosesser, gjennom problemstillingen:

Hvilken betydning har lederstil for motivasjon under organisasjonsendringer?

Offentlige organisasjoner gjennomfører kontinuerlige endringsprosesser, og ønsket med oppgaven har vært å undersøke hvilke elementer ved arbeid som skaper motivasjon, hvorvidt lederne valg av lederstil har betydning for medarbeidernes motivasjon under endringsprosessen, og hvordan lederne kan legge til rette for at medarbeiderne beholder motivasjonen under endringsprosessen.

Oppgaven tar utgangspunkt i planlagte endringsprosesser gjennomført i en statlig organisasjon, og det er gjennomført kvalitative undersøkelser gjennom strukturerte intervjuer med et begrenset antall ledere i valgte seksjon i organisasjonen.

Oppgaven er avgrenset ved å benytte en dynamisk og situasjonsorientert forståelse av ledelse, og lederstilene er skildret ved bruk av idealtypene E og O. Motivasjon er forklart ved forholdet mellom motkrefter og drivkrefter, før Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er tatt i bruk for å skildre motivasjon og en av mulighetene til å designe arbeid som virker motiverende for medarbeiderne.

1 Innledning og bakgrunn

Offentlige organisasjoner ses på som verdibærende institusjoner, som i tillegg til å løse oppgavene sine i instrumentell forstand, også bærer en egen identitet og har bygget en egen kultur og virkelighetsoppfatning (Christensen mfl., 2015, s. 22). Mange offentlige organisasjoner vil ha flere fellestrekk, som eksempelvis plasseringen i spenningsfeltet tett på politikken, men også som tjenesteytende mot borgerne, brukere eller klienter.

Politikere har i flere perioder ønsket å effektivisere den statlige sektoren. I Proposisjon til Stortinget, Prop. 1 S, fra 2015 ble avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, senere kalt ABE-reformen, introdusert som et tiltak for å effektivisere offentlig sektor. Reformen satte en forventning til årlige tiltak for innsparing i byråkratiet på 0,5 % av driftsutgiftene, og målet skulle være at deler av innsparingene fra mindre byråkrati og mer effektiv bruk av midlene skulle overføres til fellesskapet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014-2015, punkt 5.4, s. 35). Senest i 2020 ble målet om en effektiv offentlig sektor gjentatt i Stortingsmelding 30 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). I Stortingsmeldingen ble det i tillegg lagt vekt på forventningen til at byråkratiet skal ha høy tillit i befolkningen, effektivt levere gode tjenester og finne nye løsninger sammen med borgerne.

Endringsprosesser foregår i alle organisasjoner, og kan være nødvendige for at organisasjonene skal kunne utvikles og beholde sin legitimitet. Christensen mfl. (2015, s. 169) beskriver hvordan endringsprosessene representerer de enkelte organisasjonenes vilje og evne til utvikling og til å holde seg aktuell i markedet. Flere kilder beskriver hvordan organisasjoner er i kontinuerlig endring, og at den planlagte endringen i organisasjonene avhenger av organisasjonenes evne til å lære og endre atferd basert på ny, tilegnet kunnskap (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 341; Levin mfl. 2012, s. 25).

Med dette i mente, ønsker jeg å se nærmere på hvordan ledere i offentlige organisasjoner under organisasjonsendringer bidrar til å beholde og videreføre medarbeidernes motivasjon på arbeidsplassen. Jeg ønsker å se på hva som skaper motivasjon, og hvordan ledere kan legge til rette for at medarbeiderne beholder motivasjonen i en organisasjonsendring.

Oppgaven er delt inn i 5 kapitler, hvor kapittel 1 tar for seg innledning, problemstilling og avgrensninger for undersøkelsene og teori. Kapittel 2 tar for seg den teoretiske referanserammen som benyttes videre i kapittel 4, inndelt etter ledelse, herunder endringsledelse, endringsstrategier og lederstil, samt motivasjon. Kapittel 3 omhandler metoden for arbeidet, og kapittel 4 forklarer innledningsvis mer om undersøkelsesenheten før teori fra blant annet kapittel 2 settes sammen og opp mot funn fra intervjuene i en analyse av funnene. I kapittel 5 oppsummeres så funnene fra undersøkelse av både teori og intervjuer.

1.1 Problemstilling

Det er tidligere skrevet mange oppgaver om endringsledelse og ledernes rolle i disse, og oppgavene er rettet mot flere ulike deler av den offentlige sektoren. Jeg har funnet noen oppgaver som omhandler statlig sektor, men få oppgaver som omhandler betydningen av lederstil i endringsprosesser sett opp mot motivasjonen til de ansatte.

Johannessen (2019) har gjort en litteraturstudie av lederopptreden ved endringsledelse, og det finnes også noen flere, men omfanget er ikke særlig stort. Jeg har også funnet en annen oppgave som studerer andre deler av organisasjonen jeg selv valgte å gjøre undersøkelser i. Denne oppgaven fokuserer på endringsledelse i fragmenterte organisasjoner, og oppgavene vil dermed belyse ulike elementer av temaet. I tillegg er det en stor organisasjon, og fokuset på ulike avdelinger vil også kunne gi ulik vinkling, informasjon og funn.

Jeg mener at det er interessant å se på ledernes valg av lederstil i endringsprosessene og betydningen dette har for de ansattes motivasjon under endringsprosessene. Offentlige organisasjoner gjennomfører kontinuerlige endringsprosesser, enten det er små eller store endringer. Det kan derfor antas at det er av organisasjonenes interesse å gjennomføre endringsprosessene med motiverte medarbeidere, både for å minimere motstand i organisasjonen og potensielt øke lærings- og endringseffekten under selve prosessen, men også for å beholde viktig og høyt ansett kompetanse i organisasjonen.

Organisasjonen jeg har valgt å gjøre undersøkelser i er en statlig etat som har gjennomført større endringsprosesser i ulike avdelinger de seneste årene. Ytterligere deler av organisasjonen skal gjennom større endringer i løpet av de neste 5-10 årene, og organisasjonen har dermed også større, planlagte endringer foran seg. Jeg har gjort

undersøkelser i en utvalgt del av organisasjonen som har gjennomført store, planlagte endringsprosesser for å se på hvilke bevisste valg av lederstil man kan og bør ta, for å beholde og videreføre medarbeidernes motivasjon under endringsprosessene.

Problemstillingen jeg ønsker å undersøke nærmere er:

Hvilken betydning har lederstil for motivasjon under organisasjonsendringer?

1.2 Avgrensninger

Med bakgrunn i valgt problemstilling vil jeg i denne oppgaven se på fagteori om blant annet ledelse, endringsledelse og motivasjon. Oppgaven avgrenses til å omhandle organisasjonsendringer i statlig sektor, og jeg har gjort undersøkelser i en seksjon i en større statlig etat som de siste årene har gjennomgått flere endringer. Seksjonen har ansvar for å levere fellestjenester til departementsfellesskapet, og har gjort endringer ved blant annet effektivisering av arbeidsoppgaver, inkludert robotisering, digitalisering, endring i bemanning, samt tiltak i forhold til utdanning og kompetanse hos de ansatte.

Oppgaven avgrenses også til å fokusere på mellomledernivå, mer konkret nærmeste leder med personalansvar og seksjonsleder, eller henholdsvis 4. og 3. ledernivå i valgte organisasjon. Begrunnelsen for denne avgrensningen er at disse ledernivåene anses som de mest relevante i forhold til valgte problemstilling, da de er tette på de ansatte i det daglige og da også under endringsprosessene som gjennomføres. 3. ledernivå vil i større grad også delta i planleggingsarbeidet og planlegging av strategi, mens 4. ledernivå har utstrakt kontakt med medarbeiderne i seksjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 341) beskriver endringer som enten tilfeldige, naturlige eller planlagte. Jeg vil i oppgaven fokusere på planlagte endringsprosesser, det vil si endringer som er intensjonale og initiert av mennesker (Jakobsen 2018b, s. 20). Jacobsen (2018b, s. 25) beskriver hvordan planlagte endringer må ses på som en prosess, som noe som utvikler seg over tid, med fokus på hvilke aktører som bringer frem endringen, og den komplekse samhandlingen i organisasjonen og eventuell motstand eller konflikter som oppstår.

Valg av endringsstrategi, eller tilnærming til endringsprosessen, har betydning for utfallet og gjennomførbarheten til endringen, ved at selve endringsprosessen må tilpasses endringen

organisasjonen står overfor, og ledelsesformen som velges må tilpasses endringsprosessen (Jacobsen, 2018b, s. 145-146). Denne oppgaven siktes inn mot den situasjonsbestemte ledelsen, med fokus på ledelse i større statlige organisasjoner. Oppgaven avgrenses til teorier om ledelse og ledelsesstrategier, nærmere bestemt strategi E og O, for å synliggjøre ulike valg lederne har ved en endringsprosess.

Teoriene knyttet til endringsledelse vil så knyttes sammen med teorier om motivasjon på arbeidsplassen. På grunn av valgte problemstilling, har jeg valgt å fokusere på elementer ved motivasjon på arbeidsplassen som ledere kan påvirke. For å belyse disse elementene har jeg valgt å bruke Herzbergs to-faktorteori og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (Hackman 1980; Hackman og Oldham 1976; Herzberg mfl. 1959).

2 Teoretisk referanseramme

2.1 Ledelse

Det er mange ulike definisjoner på ledelse. Ledelse kan kort beskrives som en rolle besatt av personen med ansvar for organisasjonen som helhet, eller for en del av organisasjonen, slik blant annet Mintzberg har beskrevet (1989, s. 15). Lederen har ved sin formelle rolle en gitt autoritet og ansvar i organisasjonen, samtidig som lederrollen også gir lederen tilgang til kontakter og informasjon som lederen igjen må forvalte og bruke i eget arbeid med blant annet å sette strategi og ta beslutninger i egen organisasjon.

Mintzberg (1989, s. 15-22) presenterte 10 ulike roller ledere kan ha, inndelt i formelle, mellommenneskelige, informasjonsroller og beslutningsroller. De ulike rollene forekommer ikke alene, men sammen utgjør de ledelse. Hva lederen legger vekt på, hvilken ledelse som utøves og rolle som anvendes mest i ulike sammenhenger, avhenger av situasjonen, yrket, personalet mm.

Yukl og Gardner (2020 s. 22-23) trekker frem flere ulike definisjoner på ledelse, og viser til samsvaret i forskningen rundt betydningen ledelse har for effektiviteten i organisasjonen. En av definisjonene som trekkes frem av flere er at ledelse ses på som en *«prosess for å påvirke andre grupper eller menneskers tanker, holdninger eller atferd for å kunne oppnå felles mål»* (Alvesson 2012, s. 99; Buch mfl. 2016, s. 145; Jacobsen 2019, s. 405; Yukl og Gardner 2020, s. 23). Definisjoner som den over er mer relasjonsorientert, da den vektlegger at ledelse er noe som skjer mellom mennesker, i prosessen der en eller flere ønsker å påvirke andre mennesker for å nå felles mål, som oftest da følger organisasjonens strategi eller visjon om eksempelvis effektivisering, bedre arbeidsmiljø, eller lignende.

Begge beskrivelsene av ledelse over, tar høyde for at ledelse er situasjonsbestemt og dynamisk. Ledelse ses på som noe som er avhengig av situasjonen den foregår i, personene som skal ledes, samt målet med lederskapet. Kirkhaug (2019, s. 21) refererer til hvordan nyere forskning ser mer på konteksten rundt lederskapet og de situasjonene ledere møter, i tillegg til målet med lederskapet. Denne forskningen støtter seg på en atferdstilnærming, som må ses i sammenheng med en situasjonstilnærming for å forklare hvordan ledere kan tilpasse

seg de ulike situasjonene og betingelsene for lederrollen (Kirkhaug 2019, s. 43).

2.1.1 Endringsledelse

Endring i en organisasjon kan være rettet mot å endre den formelle strukturen i organisasjonen, som endring i ledernivåer, omstrukturering, fusjonering eller deling av organisasjonen, eller endring av de uformelle elementene som kulturen i organisasjonen, medarbeidernes holdninger, atferd og verdier, i både større og mindre skala (Jacobsen 2018b, s. 57; Mintzberg og Westley 1992, s. 40).

Busch m. fl. (2007, s. 17) definerer endringsledelse som *«ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsker utvikling»*. En slik strategisk definisjon baseres på et fortolkende perspektiv, der organisasjonenes omgivelser skapes og gis sin mening gjennom fortolkningsprosesser basert på blant annet tidligere erfaringer (Busch mfl. 2007. s. 18-19).

Lignende definisjoner av ledelse kan hentes hos flere. Blant annet skildrer Kotter (1996, s. 25) ledelse som den som definerer hvordan fremtiden skal se ut, selger inn visjonen til medlemmene i organisasjonen, og inspirerer til å overkomme hindrene på vei mot målet. Felles for flere av definisjonene er at fokuset ligger på at organisasjonen må gjøre visse tilpasninger og endringer i egen organisasjon for å kunne møte de behovene eller levere de tjenestene som omgivelsene krever eller har behov for (Hennestad og Revang 2007, s. 24; Jacobsen 2018b, s. 32).

Enkelt forklart vil utgangspunktet for en planlagt endringsprosess være at en eller flere endringsagenter identifiserer et behov for forandring, og endringsledelsen blir da de valgte metodene som lederen velger å ta i bruk for å komme fra dagens situasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Busch mfl. 2007, s. 41; Hennestad og Revang 2007, s. 92; Jacobsen 2018b, s. 46-47). Endringsagentene er vektlagt i endringsprosessene for sin rolle i å drive frem endringene, ved eksempelvis identifisering av behovet for endring og ta initiativ til endringen (Jacobsen 2018b, s.32-47; Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 373-374; Mintzberg og Westley 1992, s. 42).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 373) definisjon er langt mer generell, og legger vekt på de

målbare endringene i prosessen, ved at «*endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*». En slik definisjon er avhengig av at man plasserer endringen i en kontekst, og forklarer både innholdet i og målet med selve endringen, samt hvilke trekk som er til stede før og etter endringen.

Ledelsens rolle i endringsprosesser tillegges stor vekt, og den formelle ledelsens bidrag og holdning til ledelsen anses som en av nøklene til en vellykket endringsprosess. I dette legges det vekt på den formelle ledelsens myndighet i regi av den formelle stillingen og maktfordeling i organisasjonen, og mulighetene den formelle ledelsen har til å påvirke endringsprosesser gjennom både formell makt, som ved behandling av permisjoner og lønn, eller ved den symbolske makten som formell ledelse kan ha i regi av høye stillinger, tilstedeværelse med mer (Jacobsen 2018b, s. 177-178).

Kurt Lewin delte inn endringsprosessen i 3 steg; opptining, bevegelse og nedfrysing, der endringsledelsen særlig fokuserer på de to første stegene. I henhold til Lewin lå nøkkelen til endringsprosessen i å gjøre drivkreftene i prosessen sterkere enn motkreftene, og dette kan gjøres før eller helt i starten av endringsprosessen ved å skape en endringsvilje i organisasjonen, som opptining, eller ved gjennomføringen av selve endringsprosessen, under bevegelse (Jacobsen 2018b, s. 178-180; Kotter 1996, s. 35-36).

Opptiningsfasen anses som særlig viktig for endringsprosessene, da det i denne fasen legges vekt på å skape et endringsklima i organisasjonen, og gjøre medlemmene i organisasjonen klare for endring. Det handler om å skape en følelse blant medlemmene om at endringen er viktig og riktig, og ikke minst at endringen representerer en forbedring (Busch mfl. 2007, s. 261-262; Jacobsen 2018b, s. 180-181; Kotter 1995). Kurt Lewins tre steg, med særlig fokus på opptiningsfasen og bevegelsesfasen, vil brukes senere i oppgaven for å sortere de ulike stegene fra hverandre i analysedelen.

2.1.2 Endringsstrategier

Endringsstrategier består av de metodene eller tilnærmingene som anvendes for å oppnå endring (Jacobsen 2018b, s. 146). For å forenkle fremstillingen av ulike endringsstrategier, har jeg i denne oppgaven fokusert på to idealtyper eller hovedtyper som kan brukes for å organisere endringsprosessene på, kalt strategi E og strategi O (Beer og Nohria 2000, s. 134;

Jacobsen 2018b, s. 145-147).

Enkelt forklart er strategi E basert på økonomiske verdier, mens strategi O er basert på organisasjonens utviklingsevne (Beer og Nohria 2000, s. 134). Strategi E fokuserer på å maksimere verdi og utbytte, og legger vekt på strømlinjeforming, tydelig struktur og systemer i organisasjonen. Ledelse ses på som noe som utøves fra toppen, og belønningssystemene er ofte basert på økonomiske incentiver.

Til motsetning fokuserer strategi O på organisasjonens lærings- og utviklingsevne, og legger vekt på oppbyggingen av organisasjonskultur ved å sette medlemmene av organisasjonen i fokus. Ledelse utøves ved å invitere medlemmene i organisasjonen til deltakelse i prosessene, og belønningssystemene baseres på den enkeltes indre drivkrefter og forpliktelse til organisasjonen (Beer og Nohria 2000, s. 136-137; Jacobsen 2018b, s. 148-172).

2.1.3 Lederstil

Flere kilder innen endringsledelse vektlegger viktigheten av leders forståelse for og kunnskap om egen organisasjon, inkludert medarbeideres kompetanse og arbeidsoppgaver, før man går inn i en endringsprosess (Beer og Nohria 2000, s. 133; Levin mfl. 2012, s. 25; Nordhaug mfl. 2007, s. 23-29). Arbeidsforhold og arbeidsprosesser er nært knyttet til ledelse og medvirkning, og den gjensidige avhengigheten innebærer blant annet at ledelsens kjennskap til blant annet arbeidsforhold og -prosesser vil legge føringer for den lokale utformingen av organisasjonen, inkludert hvordan man organiserer ledelse og medvirkning. Særlig viktig er dette på driftsnære nivå, dersom organiseringen og ledelsen av den spesifikke delen av organisasjonen skal virke treffende og skape engasjement for medarbeiderne (Levin mfl. 2012, s. 123).

Jacobsen (2018b, s. 194) beskriver hvordan gjennomføring av endring er tett knyttet opp mot makt, og at det for en endringsagent på ulike måter og i større eller mindre grad handler om å bruke makt for å få medlemmer av organisasjonen til å endre seg. Bruk av makt må tilpasses til de ulike situasjonene og organisasjonene, og etter graden av støtte eller motstand til endringen. Samtidig setter Johnsen og Abrahamsen (2021) spørsmål ved hvilken reell muligheten for maktbruk som ledere i offentlige organisasjoner har i dag. Medarbeidere i norske offentlige organisasjoner har et sterkt vern om egne rettigheter som arbeidstakere, og

det skal mye til for at ledere kan bruke makt overfor enkeltmedarbeidere, ved eksempelvis endring i lønn eller andre individuelle formaninger.

Lederstiler kan deles inn i lederstil E og O, på lignende måte som strategiene nevnt tidligere. Lederstil E tar i korte trekk utgangspunkt i en sterk toppledelse, der lederen forteller organisasjonsmedlemmene hva de skal gjøre. Ledere som følger strategi E er rettet mot å oppnå endring i en organisasjon som består av mange ulike grupper mennesker med ulike interesser, de ser på endring som påvirkning av organisasjonsmedlemmenes verdisyn, og vektlegger formulering av visjoner og et solid samhold i organisasjonen for å kunne møte og overkomme eventuell motstand (Jacobsen 2018b, s. 195-209). Eksempel på lederstil E kan være autoritære, hierarkiske eller instruerende lederstiler.

Lederstil E kan oppfattes som maktbasert, oppgaveorientert og dirigerende, og en hardere tilnærming til endring, der organisasjoners suksess måles etter økonomisk verdi (Beer og Nohria 2000, s. 134; Jacobsen 2018b, s. 195). Transformativ lederstiler, eller planlagte, hierarkisk styrte endringer som innebærer større nedbemanning eller omstruktureringer i organisasjonen kan eksempelvis være innenfor lederstil E, da de vektlegger de formelle, toppstyrte mekanismene i organisasjonen og kan måles økonomisk (Beer og Nohria 2000, s. 134-136; Busch mfl. 2007, s. 41).

Det legges i lederstil E vekt på at lederen i opptiningsfasen kartlegger egen mulighet for å anvende makt og hvordan dette vil påvirke medarbeiderne og organisasjonen. Det vil være viktig for lederen å kartlegge strukturene og systemene i organisasjonen, hvilken motstand og støtte som lederen kan vente å møte, samt knytte allianser og skape maktforhold for å minske motstand og vanskeliggjøre sabotasje av endringsprosessen (Beer og Nohria 2000, s. 136; Jacobsen 2018b, s. 196-199).

Det anses med andre ord som viktig for lederen å utarbeide en oversikt over forhold og personell i organisasjonen som kan hindre eller gjøre motstand til endringene som presenteres, som hvilke medarbeidere som blir sterkest berørt av endringen eller hvem som har tidligere negative erfaringer med endringsarbeid, da lederstilen tar utgangspunkt i at medarbeiderne som blir sterkest berørt, mest sannsynlig er de som kommer til å utvise mest motstand. I tillegg må lederen ha oversikt over hvilke forhold lederen selv kan iverksette eller ha kontroll på, som belønningssystemer i forhold til lønn, funksjoner eller deltagelse i

prosesser, møter eller lignende, og hvilken effekt det vil ha for organisasjonen og endringsprosessen dersom lederen bruker denne makten til å tvinge gjennom endring.

Lederstil E baseres på at lederen benytter seg av belønning og straff for å få til endring. Lederen legger stor vekt på egen tilstedeværelse i endringsprosessene, og det legges fokus på forberedelse og grundig planlegging i prosessen, blant annet for å kunne ha alternative planer, møte motstanden som oppstår og ta de stadige omkampene som oppstår på grunn av motstridende interesser. For å holde medarbeidernes engasjement og interesse oppe, settes taktiske mål som lederen kan ta frem underveis i prosessen som måling på fremgang (Jacobsen 2018b, 199-201).

Lederstil O har på den andre siden en mykere tilnærming, og tar utgangspunkt i at lederen har en tilretteleggerrolle i organisasjonen. Utvikling av organisasjonskultur og læring står i fokus for ledere som følger denne lederstilen. Endringsprosessen ses på som en kontinuerlig prosess av endring, tilbakemelding, refleksjon og ytterligere endring (Beer og Nohria 2000, s. 134). Eksempel på lederstil O kan være relasjonelle, delegerende eller demokratiske lederstiler.

Ledere som følger lederstil O fokuserer på kultur, atferd og holdninger i organisasjonen, og ønsker å legge til rette for endringer ved å fjerne hindringer og sette organisasjonsmedlemmene i stand til å endre seg. Endring ses på som en påvirkning av fornuftsmessige relasjoner der lederen kan argumentere for endring av en vanskelig nåsituasjon eller lokke med belønning for endring av atferd. Lederstil O vektlegger endring som en del av et bytteforhold der organisasjonsmedlemmene ønsker å endre seg og at det som er godt for organisasjonen også vil være godt for medarbeiderne. Forholdet mellom lederen og organisasjonsmedlemmene regnes som harmonisk i det at det ikke er noen interessemotsetninger mellom utvikling av organisasjon og det enkelte medlem av organisasjonen (Beer og Nohria 2000, s. 134-136; Jacobsen 2018b, s. 195-209).

Lederstil O kan anses som menneskeorientert, støttende og demokratisk (Jacobsen 2018b, s. 195). Lederstil O legger vekt på å se den enkelte medarbeider, og hvilken betydning endringen har for den enkelte, som eksempelvis ved relasjonsorienterte lederstiler eller transaksjonelle lederstiler. For å kunne få til dette må lederen allerede kjenne sine medarbeidere, og være fysisk til stede under prosessen for å unngå at enkelte føler seg oversett, samt bidra inn i endringsprosessen med ny energi og tilførsel av ressurser der det er

naturlig, for å avlaste medarbeiderne i det som anses som en krevende prosess. En måte å tilføre energi på kan være å markere fremskritt, med fokus på den symbolske effekten en slik markering kan ha. I tillegg bør lederen være bevisst egen rolle som forbilde i organisasjonen, og gjerne foreta endringer på flere nivåer i organisasjonen (Jacobsen 2018b, s. 202-203).

Lederens evne til å skape inspirerende visjoner eller mål for organisasjonen, ses på som sentralt i lederstil O. Visjoner og mål anses som motiverende for medarbeiderne, gitt at lederen klarer å sette utfordrende, realistiske og målbare mål. Målene må være utfordrende nok til at medarbeiderne tvinges til å tenke nytt, og gjerne kritisk på nåsituasjonen. I tillegg må det være mulig å nå målene, gjerne også på individuell basis, og det bør være mulig å måle hvorvidt man har klart å nå målene eller ikke. Lederstil O baserer seg på involvering av alle som er påvirket av endringsprosessen, delegering av ansvar og myndighet, og mye av ansvaret for endringene legges gjerne til operative nivåer i organisasjonen (Jacobsen 2018b, s. 204-205).

Det legges vekt på autonomi i jobben, og deling av kunnskap og erfaringer i organisasjonen. For å oppnå dette tilrettelegger ledere ved lederstil O for erfaringsutveksling i mindre selvstyrte team, der lederens rolle er å spre informasjonen for å sikre læring på tvers av teamene. For å få til dette må det være et åpent klima i teamene slik at lederen også kan stille spørsmål for å skille antakelser fra fakta, eller oppmuntre til diskusjon eller kritiske spørsmål i teamene (Jacobsen 2018b, s. 205-206).

Strategi E og O er to idealtyper som begge har sine begrensninger. Eksempelvis vil en toppleder som styrer organisasjonen etter strategi E, distansere seg fra sine medarbeidere på lavere nivåer. Og motsatt vil en toppleder som styrer etter strategi O kunne oppleve at lojaliteten og forpliktelsen de føler for medarbeiderne i organisasjonen, vil forhindre dem fra å ta vanskelige avgjørelser (Beer og Nohria 2000, s. 137-138).

Beer og Nohria (2000, s. 137-140) beskriver hvordan strategi E og O må kombineres dersom målet med endring er at organisasjonene skal kunne tilpasses, overleve og gjøre det godt også i fremtiden. Det understrekes dog viktigheten av å være varsom når strategiene kombineres, siden feil kombinasjon kan bremse eller ødelegge for endringsprosessen. De beste mulighetene for å lykkes med endringsprosessen, har man ved simultan bruk av begge strategiene og fokusere på både organisasjonskultur, etter strategi O, og økonomisk verdi,

etter strategi E. På samme måte vektlegger Jacobsen (2018b, s. 209-210) hvordan lederstilene utfyller hverandre, og at de ulike situasjonene lederne møter i en endringsprosess vil kreve ulike tilnærminger til ledelse og håndtering.

2.2 Motivasjon

Det er skrevet mye om motstand mot endring i litteraturen som omhandler endringsledelse. Kurt Lewin (i Jacobsen 2018b, s. 178-179) beskrev hvordan mennesker og sosiale systemer gjerne søker mot stabilitet og forutsigbarhet, og at man ved endring av systemer, eller organisasjoner, vil møte drivkrefter og motkrefter til endringene. Lewins teori om sosiale kraftverk, der drivkreftene står for forhold, systemer eller mennesker som arbeider for endring, mens motkreftene søker stabilitet, synliggjør også hvordan endringsledelse er nært knyttet til motstand og motivasjon. Ledere og endringsagenter må arbeide for å holde drivkreftene sterkere enn motkreftene, enten ved å dempe motkreftene eller forsterke drivkreftene, eksempelvis ved å skape et tydeligere klima for endring.

Hennestad og Revang (2017, s. 182) beskriver hvordan motstand mot endring er velkjent, men at motstand også kan ses på som energi og organisatoriske krefter på lik linje som man ser på drivkrefter. Gitt dette perspektivet på motstand til endringsprosesser, blir selve endringsoppgaven å utforske, analysere, for deretter å kunne forandre energien til et positivt bidrag i å drive organisasjonen fremover. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 378-382) belyser på samme måte hvordan motstand mot endring rett og slett kan ses på som en reaksjon på forandringer man ikke har vært forberedt på, eller sammenlignes med et forsvar av en forutsigbar tilstand mot noe ustabil. På denne måten kan til og med motstand ses på som et uttrykk for engasjement, ved at man utviser energi og tar et standpunkt (Nordhaug mfl. 2007, s. 28). Ved å se på motstand som et aktivt engasjement i organisasjonen, for arbeidet, eller relatert til den aktuelle endringen, kan lederen arbeide videre med denne energien for å finne årsakene bak motstanden og metoder for å snu energien til noe positivt.

Motivasjon ses i en kontekst, i en sammenheng med kulturen, organisasjonen eller samspillet den skal settes inn i. Motivasjon kan med andre ord variere mellom ulike organisasjoner, innad i organisasjonen eller mellom ulike endringsprosesser, i tillegg til at de varierer mellom ulike mennesker. Spurkeland (2009, s. 109-111) viser til at det er opp til ledere å kjenne organisasjonens krav, være bevisst egen kraft og motivasjonsevne, og evne å trekke

medarbeiderne inn i organisasjonens interesseområde. For å få til dette må lederen kjenne sine medarbeidere, og den enkeltes motivasjonsfaktorer og drivkrefter. Ved å se på motivasjon på denne måten, er det helheten i lederstilen som har størst betydning. Ledere må kontinuerlig stimulere motivasjonskraften hos medarbeiderne i organisasjonen, da den enkeltes motivasjonskraft kan påvirke forhold som tilstedeværelse eller sykefravær, innsats, utvikling og trivsel (Spurkeland 2009, s. 111-112).

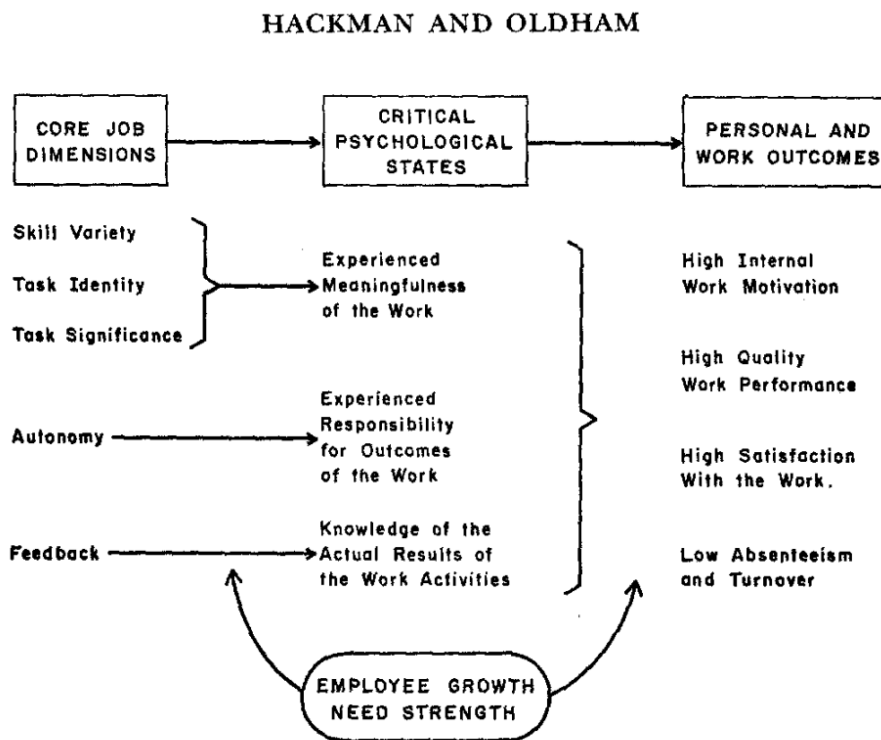
En tilnærming til motivasjon er å dele inn i indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon vises i de indre belønningene som tilfredshet, glede eller mening som den enkelte får fra oppgavene eller arbeidet man utfører. Ytre motivasjon er på den andre siden knyttet til å oppnå positive tilbakemeldinger og unngå negative konsekvenser for egen atferd eller resultat fra eget arbeid (Kuvaas 2019, s. 41).

En av de mest innflytelsesrike teoriene innen utvikling og motivasjon har vært Frederick Herzbergs to-faktorteori hvor han skildrer motivasjon og tilfredshet i hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 1976, s. 250; Herzberg m.fl. 1959; Spurkeland 2009 s. 119). I hovedsak beskriver teorien hvordan de avgjørende faktorene for ansattes tilfredshet er faktorer knyttet til jobben som er gjort, eksempelvis anerkjennelse, ansvar, avansering og personlig vekst. Disse faktorene er kalt motivatorer, fordi de er antatt å være effektive motivatorer for ansattes innsats og utførelse av arbeidet. Utilfredshet på den andre siden, er sett på som en årsak knyttet til hygienefaktorer, som er faktorer utenfor selve arbeidet. Andre eksempler på hygienefaktorer er bedriftspolitik, lønn og arbeidsforhold. Herzbergs to-faktorteori foreslår en mer generell prosess ved å identifisere motivatorene for å øke motivasjonen hos den enkelte. I henhold til Herzbergs teori, vil en endring som utelukkende fokuserer på hygienefaktorer, ikke lede til en øking i ansattes motivasjon (Hackman 1980, s. 447-449; Hackman og Oldham 1976 s 251).

Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell spesifiserer hvilke objektive karakteristika ved arbeidet som skaper gode forhold for intern arbeidsmotivasjon hos den enkelte medarbeider. (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 1976, s. 250). Modellen fokuserer på påvirkningen av tre ulike variabler: medarbeidernes psykologiske tilstander som må være til stede for at intern motivasjon kan utvikles, karakteristika ved arbeidet som kan skape slike psykologiske tilstander, og egenskaper ved enkeltindivider som bestemmer hvor positivt en person vil respondere på et kompleks og utfordrende arbeid (Hackman og Oldham 1976, s.

250).

Formålet med modellen er å systematisere forholdet mellom jobbkarakteristika og individuelle responser til arbeidet. Modellen kan brukes for å legge til rette for at jobber, med utgangspunkt i de ulike jobbkarakteristikaene, kan skape positive psykologiske tilstander hos medarbeiderne og dermed også har et høyt potensiale for intern motivasjon, tilfredshet og effektivitet (Hackman og Oldham 1976, s. 254-255).



Figur 1, Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodel (Hackman og Oldham 1976, s. 256).

De fem karakteristikaene ved arbeidet; variasjon av ferdigheter, oppgaveidentitet, betydning av arbeidet, autonomi og tilbakemeldinger, skildres i modellen som nøklene for å legge til rette for de tre psykologiske tilstandene. De tre jobbkarakteristikaene variasjon av ferdigheter, oppgaveidentitet og betydning av arbeidet, påvirker den samme psykologiske tilstanden, opplevd meningsfullhet i arbeidet. De to resterende jobbkarakteristikaene påvirker hver sine psykologiske tilstander, henholdsvis autonomi som påvirker opplevd ansvar for utfallet av arbeidet, og tilbakemeldinger som påvirker kjennskap til resultatene av arbeidet (Hackman og Oldham 1976, s. 255-256).

Variasjon av ferdigheter innebærer at arbeidet enten krever at det utføres ulike aktiviteter eller bruk av ulike ferdigheter for å løse oppgavene. Oppgaveidentitet betyr hvorvidt medarbeideren kan utføre et helt stykke arbeid, eller med andre ord utføre arbeidet fra start til slutt med et synlig resultat. I betydningen av arbeidet legges det vekt på hvorvidt, og i hvilken grad, arbeidet har en påvirkning på andre menneskers liv, både internt og utenfor organisasjonen. Autonomi skildres som i hvilken grad arbeidet gir medarbeideren frihet til selv å bestemme rekkefølge og fremgangsmåte for arbeidsoppgavene sine, og tilbakemelding innebærer i hvilken grad medarbeideren får direkte og tydelige tilbakemeldinger om egen prestasjon og effektivitet i arbeidet (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 1976, s. 257-258).

De tre psykologiske tilstandene er delt inn i opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for utfallet av arbeidet, og kjennskap til resultatene av arbeidet. (Hackman og Oldham 1976, s. 255). For å kunne oppleve intern motivasjon i arbeidet må medarbeideren i hovedsak kunne oppleve jobben som meningsfull, verdifull og verdt det. Medarbeideren skal kunne føle seg personlig ansvarlig for utfallet av arbeidet, og medarbeideren skal kunne vite og forstå, på en kontinuerlig basis, hvor effektiv vedkommende er i utførelse av arbeidet (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 256-257).

Herzbergs to-faktorteori og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell gir ulike fremgangsmåter for å jobbe med endring eller redesign av arbeid, i likhet med lederstilene E og O nevnt i punkt 2.1.3. Begge modellene betegner mulige måter å forbedre positive motivasjonsfaktorer av arbeidet, og begge fremhever lederens rolle i opptiningen til endringsprosessen. I henhold til to-faktorteorien ses identifisering av de problematiske forholdene ved arbeidet på som en lederoppgave, og hverken to-faktorteorien eller jobbkarakteristikamodellen krever en sterk deltagelse fra medarbeiderne. Jobbkarakteristikamodellen fremhever dog viktigheten av at lederne forstår medarbeidernes oppfattelse og holdning til jobben (Hackman 1980, s. 448-449).

Teoriene må altså ses i forhold til den situasjonen og organisasjonen endringen foregår i. Jobbkarakteristikamodellens ulike karakteristika for arbeidet, legger i likhet med lederstil E, vekt på konkrete forhold på arbeidsplassen som kan brukes som virkemiddel i endringsprosessen. De mer diffuse psykologiske tilstandene legger i likhet med lederstil O vekt på mykere forhold, på eksempelvis holdninger eller opplevelser til den enkelte

medarbeider eller kultur på arbeidsplassen.

I tillegg til ytre forhold ved eksempel organisasjonen, vil også indre forhold hos den enkelte medarbeider kunne påvirke hvilken fremgangsmåte lederen må legge til grunn. Eksempelvis har de ulike medarbeiderne forskjellige behov for personlig vekst, og medarbeidere med et sterkt behov for personlig vekst kan eksempelvis forventes å reagere annerledes på endring enn medarbeidere med lavere behov for personlig vekst, som kanskje søker stabilitet og har behov for en saktere eller mykere tilnærming til endring (Hackman og Oldham 1976, s. 274-275).

I henhold til jobbkarakteristikamodellen vil forholdene ligge best til rette for at arbeidet skal lede til intern motivasjon for medarbeiderne når minst én, og helst alle tre, dimensjonene som påvirker opplevelse av meningsfullhet er til stede, samt at jobben er høy på autonomi og tilbakemeldinger (Hackman og Oldham 1976, s. 258). Autonomi er trukket frem av flere som en viktig forutsetning for opplevd motivasjon, og trekkes også frem i lederstil O, der autonomi og delegering ses som en forutsetning for å få til læring. Lederstil O trekker også frem viktigheten av balanse mellom det medarbeiderne føler de yter til organisasjonene og hva de får igjen, altså en gjensidig påvirkning mellom forhold på arbeidsplassen og den enkelte medarbeider slik jobbkarakteristikamodellen også skildrer (Hackman og Oldham 1976, s. 255-258; Jacobsen 2018b, s. 205-209).

3 Metode

Jacobsen (2018a, s. 13 og 23) viser til at metode er fremgangsmåtene som brukes for å tilegne seg kunnskap, og vitenskapelig metode er kort beskrevet en «spesiell måte å stille spørsmål og samle inn informasjon på». Forskningsbasert kunnskap er basert på spørsmål som stilles på en spesiell måte som gjør at det er mulig å forske på dem og hente inn informasjon, og som senere gjør det mulig å konfrontere spørsmålene med virkeligheten for å avgjøre om det er riktig informasjon eller ikke.

3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Jacobsen (2018a) skisserer tre ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger; positivistisk, fortolkningsbasert og pragmatisk. Fenomenet jeg ønsker å studere er betydningen lederstil har for motivasjon under organisasjonsendringer. Ontologisk omhandler problemstillingen og hvordan de involverte fortolker og forstår lederatferd og hvilken betydning de tilskriver denne lederatferden. Denne forståelsen skapes i et samspill med ledelse og kolleger. Ontologien, undersøkelsen av hva som eksisterer eller hvordan virkeligheten ser ut, vil dermed avhenge av hva slags informasjon som gis og hvem som gir informasjonen (Tjora, 2019, s. 21; Jacobsen, 2018a, s. 22). Epistemologisk, i hvilken grad det er mulig å få en objektiv kunnskap om fenomenet, krever problemstillingen at jeg undersøker hvordan menneskene i organisasjonen oppfatter og konstruerer organisasjonsendringene og de ulike lederatferdene, og på den måten klarer å sette meg inn i deres situasjon (Jacobsen, 2018a, s. 23 og 28-29).

På denne måten fordrer problemstillingen en fortolkningsbasert tilnærming. Ontologisk handler det blant annet om å få en god forståelse for den dynamiske og skapte virkeligheten i organisasjonen, basert på aktørenes fortolkninger. Epistemologisk handler det blant annet om å få kjennskap til den lokale, unike kunnskapen, å få snakke med personer som kan belyse temaet og ha en åpen nok tilnærming til at personene kan få frem nyansene i virkelighetsoppfatningene (Jacobsen, 2018a, s. 31-32).

Den pragmatiske tilnærmingen, som baseres på abduksjon og en sirkulær prosess der observasjoner fører til undring, skaper spørsmål, som igjen leder til antakelser som konfronteres med empiri, har også lignende forutsetninger og kan passe for problemstillingen

(Jacobsen, 2018a, s. 34). Ontologisk ses den pragmatiske tilnærmingen på virkeligheten som menneskeskapt og konstruert, slik som en organisasjon kan sies å være, og setter søkelys på regelmessigheter og sannsynligheter. Epistemologisk ses virkeligheten som intersubjektivt, en felles oppfatning, som i dette tilfellet vil kunne være menneskenes samlede oppfatning og fortolkning av egen virkelighet. Videre ses kunnskapen ut fra en kontekst, i dette tilfellet både den aktuelle endringsprosessen og selve organisasjonen som kontekst (Jacobsen, 2018a, s. 34-42).

Jacobsen (2018a, s. 174) tar utgangspunkt i at undersøkelser bare gir en liten smakebit av virkeligheten, og alene ikke vil være i stand til å kunne gi et helhetlig bilde. Men jo flere ulike metoder forskeren velger, jo flere mulige vinklinger får man på fenomenet som undersøkes, og desto større er sjansene for at forskeren oppnår et mer helhetlig bilde av det som undersøkes. Metoder som utfyller eller kontrollerer hverandre, vil også kunne føre til et mer detaljert og korrekt bilde av virkeligheten.

Både den pragmatiske tilnærmingen og den fortolkningsbaserte tilnærmingen kan passe problemstillingen og formålet med undersøkelsene. Den pragmatiske tilnærmingen legger til grunn en større fleksibilitet i valg av metode og design, der tilnærmingen velges ut fra hva som er best egnet til den aktuelle problemstillingen eller undersøkelsen. På den måten kan videre tilnærminger i undersøkelser tilpasses problemstillingen, ved å dra nytte av elementer av ulike tilnærminger.

3.2 Abduktiv tilnærming

Med bakgrunn i at studien baserer seg på en pragmatisk tilnærming hvor jeg tar utgangspunkt i teori om lederstil og motivasjon, samtidig som det teoretiske rammeverket formes gjennom de svar som kommer gjennom det empiriske materialet, vil jeg benytte meg av en kombinasjon av en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018, s. 34).

Den abduktive tilnærmingen kan ses på som en kombinasjon av den induktive og deduktive tilnærmingen, og en «*vekselvirkning mellom teori, hypoteser og spørsmål*» (Jacobsen, 2018a, s. 42). I den abduktive tilnærmingen søkes det etter sannsynligheter og regelmessigheter, og forskningen ses på som en kontinuerlig prosess der undersøkelser leder til nye spørsmål som besvares eller konfronteres med teorier, som igjen leder til nye hypoteser som leder til nye

undersøkelser (Jacobsen, 2018a, s. 35).

Det er valgt en kvalitativ tilnærming til undersøkelsene, ved et teoretisk fortolkende case som bruker teori for å forklare eller belyse casen, og omvendt. Den kvalitative tilnærmingen tar utgangspunkt i at virkeligheten er kompleks og informasjonen samles dermed inn i form av ord, fremfor tall (Jacobsen, 2018a, s. 24). Den kvalitative tilnærmingen er drevet frem av både empiri og teori, men aller helst i samspillet mellom dem (Tjora, 2019, s. 12-13).

Den abduktive tilnærmingen peker også på en individbasert tilnærming og nærhet for å undersøke menneskers opptreden i ulike kontekster (Jacobsen, 2018a, s. 37-38). Den abduktive tilnærmingen peker på viktigheten av å bevege seg mellom nærhet og distanse, slik det vil være mulig å få til ved eksempelvis å kontrollere og justere oppfatninger mot objektive undersøkelser gjennomført i organisasjonen eller i teori.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan deles inn i intensive og ekstensive design eller undersøkelsesopplegg. Mens ekstensive design går i bredden og studerer mange enheter, kjennetegnes intensive design ved at de går i dybden med få enheter, og søker en utførlig forståelse for virkelighetsoppfatningen. Et annet navn for intensive design er også virkelighetsnære studier (Jacobsen, 2018a, s. 90-91). Et intensivt design virker på den måten hensiktsmessig for den valgte problemstillingen, da jeg har valgt å ta utgangspunkt i en bestemt del eller seksjon i en organisasjon, og menneskenes forståelser og den konteksten de befinner seg i, for å finne svar på problemstillingen i oppgaven.

Intensiv design, og derunder bruk av case, vil også kunne være godt egnet for teoretisk generalisering og ha en høy intern gyldighet, dersom beskrivelsene av funn oppleves som riktige for menneskene som har delt informasjonen. Det intensive designet og undersøkelse av få enheter, som ved en eller få case, kan settes opp mot lovmessigheter og dermed være med på å danne eller bekrefte teorier (Jacobsen, 2018a, s. 91).

3.3.1 Case

Basert på problemstillingen som er valgt, og bruk av en bestemt organisasjon, vil undersøkelsene gjennomføres som en casestudie. Casestudier kan beskrives som kvalitative studier av eksempelvis hele eller utvalgte deler av en organisasjon, i en valgt tidsperiode (Andersen 2018, s. 14; Jacobsen 2018a, s. 99-100). I henhold til Andersens (2018, s. 14) beskrivelser vil organisasjonsendringen være casen som undersøkes i masteroppgaven og den bestemte delen av organisasjonen vil være undersøkelseskonteksten.

Enkelcase-studier gir en god innsikt i og muligheten til å gå i dybden i en enkelt situasjon, hendelse eller organisasjon, og kan være med på å gi en detaljert og virkelighetsnær beskrivelse av det som undersøkes (Jacobsen, 2018a, s. 99). Å gå i dybden i deler av én organisasjon vil dermed kunne gi et godt innblikk i samspill og situasjonen i den valgte undersøkelseskonteksten, men en generalisering av funnene vil være avhengig av muligheten til å sammenligne resultatene med funn fra andre undersøkelser eller teorier (Jacobsen, 2018a, s. 100).

Sett i lys av dette vil jeg benytte meg av det Andersen (2018, s. 70-71) beskriver som teoretisk fortolkende case. Teoretisk fortolkning av case vil benytte eksisterende teori for å avgrense, tolke og forklare casen som undersøkes. På denne måten kan det aktuelle casen, ved hjelp av eksisterende relevant teori, muligens ses på som et typisk tilfelle av noe som det allerede foreligger kjennskap til (Andersen, 2018, s. 70-71). Jacobsen (2018a, s. 27-28) beskriver også en fortolkningsbaserte tilnærming som tar utgangspunkt i at det finnes flere ulike forståelser av virkeligheten, i motsetning til én objektiv sosial virkelighet. I dette tilfellet vil en forståelse av virkeligheten kun kartlegges ved å sette seg inn i organisasjonen for å se på hvordan mennesker i organisasjonen tolker og analyserer sosiale fenomener.

3.4 Metoder for datainnsamling

I den videre undersøkelsen skal kvalitative data samles inn og analyseres, og Jacobsen (2018a, s. 145) legger vekt på hvordan valg av metode for datainnsamling også vil påvirke dataenes validitet og pålitelighet.

I valg av problemstilling og avgrensning knyttet til denne, ble det valgt ut en seksjon i en større statlig etat som undersøkelseskontekst for å nærmere undersøke casen og svare på

problemstillingen. Jeg har brukt individuelle, åpne intervjuer, som også regnes som den vanligste metoden for datainnsamling innen kvalitativ metode, i tillegg til dokumentanalyse.

3.4.1 Litteratursøking

For å finne aktuell litteratur benyttet jeg meg av en systematisk metode samt kjedesøking i litteratursøkingen (Rienecker og Jørgensen, 2013, s. 119-121).

I den systematiske søkingen har jeg benyttet meg av søk i artikkeldatabaser og ulike bibliotek. Den systematiske søkingen foregikk over lenger tid, primært fra 4.10.2021 til 15.12.2021, og søkeordene har endret seg noe underveis i perioden, etter litteraturfunn og spissing av fokus i oppgaven.

For å få oversikt over tidligere forskning og aktuell litteratur benyttet jeg meg innledningsvis av søk i databasene Google Scholar, Web of Science og Oria. Siden alle disse tre databasene søker bredt blant både artikler, bøker og tidsskrifter fant jeg disse som nyttige for brede søk i den innledende fasen med litteratursøk. Oria benyttes i tillegg av både universitetet og større biblioteker, og inneholder blant annet bøker, artikler, tidsskrifter, avhandlinger osv., i digitalt eller fysisk format. I begynnelsen benyttet jeg søkeordene leadership, leadership change, leadership motivation, organization change, change motivation og leadership change motivation. Søkeordene ga mange treff, og jeg hadde behov for å avgrense søkene.

Jeg har benyttet meg av flere inklusjons- og eksklusjonskriterier i søkene mine. I utgangspunktet ønsket jeg at litteraturen skulle være av nyere dato, helst publisert de siste 15 årene. Jeg valgte denne perioden fordi jeg ønsket at litteraturen skulle være så tidsaktuell som mulig, da både offentlige organisasjoner og samfunnet generelt har vært i stor endring de siste 15-20 årene. Likevel ønsket jeg også å benytte meg av originalkilder, og så derfor et behov for å gjøre unntak fra ønsket om tidsaktuell litteratur der teoriene skulle forklares, slik at jeg kunne bruke de originale tekstene, gjerne supplert med mer tidsaktuell forskning. Jeg søkte også etter litteratur på norsk, svensk, dansk eller engelsk, begrenset av egne språkkunnskaper. På denne måten kunne jeg lese funnene selv, uten å være avhengig av oversettelsestjenester som kanskje ikke ville være nøyaktig nok. I tillegg begrenset jeg funnene til kategorier innenfor ledelse eller offentlig administrasjon, eller begge deler.

Søk med flere søkeord enn ett ga ofte noe færre treff, men jeg satt fremdeles igjen med mange funn på søkene i databasene. Eksempelvis ga søkeordene «leadership change» 34 935 treff i Web of Science, hvorav 899 treff under offentlig administrasjon og 214 med åpen tilgang, mens søkeordene «leadership change motivation» ga 1384 treff, hvorav 66 treff under offentlig administrasjon og 18 med åpentilgang (søkt i oktober 2021).

Søkene ble også supplert med norske søkeord på Oria, da med søkeordene lederstil, endringsledelse, organisasjonsendring, lederstil motivasjon, motivasjon organisasjonsendring og lederstil endring motivasjon. Søkene på Oria med norske søkeord ga i tillegg til artikkelfunn, også funn av masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger med samme eller lignende tema.

De brede søkene ga en nyttig retning og pekepinn mot aktuell teori, både artikler, forfattere og fagsider. Etter å ha lest gjennom flere av funnene, og tatt en ny vurdering av egen problemstilling, avgrenset jeg fokus i egen oppgave til strategi E og O, med kvalitative intervju og undersøkelser i en norsk, statlig etat. Funnene i de brede søkene, samt fokus i egen oppgave, ga også noen nye søkeord, som «Theory E and O», «Theory E O», «Theory E O motivation», «endringsledelse strategi e o» og «strategi e o motivasjon».

Etter å ha lest grovt gjennom noe av litteraturfunnene i de brede søkene, ble det klart for meg at flere av funnene henviste til flere av de samme kildene. Jeg valgte derfor å bevege meg noe mot kjedesøking, altså bruke relevante artikler, bøker og avhandlinger og lete opp sekundærlitteraturen som var henvist der for å se hvorvidt denne kunne anvendes i mine undersøkelser (Riecker og Jørgensen, 2013, s. 119-120).

3.4.2 Intervju

Gjennom problemstillingen ønsket jeg å finne ut mer om det konkrete arbeidet som ble gjort, og hvilken lederatferd lederne valgte i forbindelse med organisasjonsendringen. Et åpent individuelt intervju kan i denne sammenheng være et nyttig virkemiddel for å få frem den enkeltes synspunkt, holdninger og virkelighetssyn. Individuelle intervjuer er krevende tidsmessig, men også i form av mengde datamateriale i notater eller båndopptak, og det er derfor hensiktsmessig at det ikke er for mange enheter som skal undersøkes (Jacobsen, 2018a, s. 146 og 178-179). I intervjuene har jeg benyttet meg av strukturerte intervjuer. Intervjuguide

ble utarbeidet i forkant, men intervjuene ble primært innledet med hovedtemaene før intervjuobjektene fikk snakke fritt, med mulighet for å bruke ett eller flere av spørsmålene i intervjuguiden ved behov hjelpespørsmål (Jacobsen 2018a, s. 149-152).

I denne undersøkelsen var det få enheter som skulle studeres, siden det er begrenset antall ledere i seksjonen, og det var dermed mulig med åpne individuelle intervjuer. Fokuset for intervjuene var seksjonens igangsatte, planlagte endringsprosesser i perioden fra 2015 til dags dato, primært med vekt på opptiningsfasen for endringene. Noen av de nåværende lederne i seksjonen ble i samarbeid med seksjonsleder derfor vurdert som ikke egnet for intervjuer i denne sammenheng, siden de kun har vært ansatt i seksjonen en kortere del av perioden med endring, og ikke deltok i opptiningsfasen.

Før intervjuene var jeg i kontakt med seksjonsleder, som bekreftet at seksjonen ønsket å delta i intervjuene. I samarbeid med seksjonsleder ble det valgt ut 3 personer som skulle intervjues, da disse personene har vært i seksjonen over flere år og har vært med på endringsarbeidet i seksjonen. Outlook ble benyttet for å kalle inn til intervjuene, og her ble også informasjonsskrivet og samtykkeskjema lagt ved. Ved innledningen til hvert intervju informerte jeg om hensikten med intervjuet, opptak og lagring, samt innhentet skriftlig signatur på samtykkeskjema.

Med bakgrunn i valgte problemstilling og mål for oppgaven ønsket jeg derfor å ha en middels strukturingsgrad i de individuelle intervjuene. Jeg valgte å stille åpne spørsmål med mulighet for at den enkelte respondent kunne komme med egne innspill. I tillegg hadde jeg noen sammenlignbare spørsmål på tvers av intervjuene, for å kunne sammenligne eller kontrollere opp mot resten av undersøkelseskonteksten og det valgte teorigrunnlaget. Jeg benyttet også dokumentundersøkelser i datainnsamlingen, primært i form av gjennomførte undersøkelser i seksjonen og teorier om temaet.

Intervjuene ble tatt opp med diktafonapp og direkte lastet opp og lagret hos Nettskjema. I etterkant av hvert intervju ble de transkribert og anonymisert, slik at navn og eventuelle personlige opplysninger oppgitt i intervjuet ble fjernet. Videre ble intervjuene analysert og systematisert, for å redusere kompleksiteten i materialet og få oversikt over opplysningene delt i intervjuene (Jacobsen 2018a, s. 197). Tekstene ble systematisert og samlet, for å finne likheter og ulikheter i opplysningene gitt i de ulike intervjuene. På denne måten kunne

opplysningene fra intervjuene brukes i analysen og ses i forhold til de valgte teoriene.

3.4.3 Å studere egen organisasjon

Å studere deler av egen organisasjon, innebar at jeg blant annet hadde forhåndskjennskap til de strukturene som er i organisasjonen og språket som benyttes, samt noe av arbeidet som er gjort i den aktuelle seksjonen. I tillegg kjenner jeg som «innsider» allerede til flere av de ansatte og aktuelle intervjuobjektene, og kan med det møte større åpenhet hos personene som intervjues (Jacobsen, 2018a, s. 56).

Det åpne individuelle intervjuet kan gjøres mindre kostbart når en studerer egen organisasjon, ved at avstander for møtedeltakelse for både intervjuobjekter og meg selv kuttes, siden møtene kan avholdes i egnet møterom i egen organisasjon. Fokuset mitt som forsker ble da å finne egnede, nøytrale møterom, eksempelvis uten glassvegger og innsyn utenfra, som kunne virke forstyrrende eller hemmende for intervjuet og flyten i samtalen.

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene med fysisk oppmøte, på grunn av nærheten i møtet kan oppleves annerledes enn ved digitale møter, men la også alternative planer med digitale møterom dersom det ville bli behov for det grunnet smittevern hensyn. I tilfelle denne løsningen måtte brukes håpet jeg at den allerede etablerte kjennskapen ville bedre på distansen som ofte oppleves i digitale møterom, i tillegg til at mange har blitt mer vant med digitale møter i løpet av det siste året. Likevel tilstrebet jeg å gjennomføre intervjuene med fysisk oppmøte i egnede møterom.

Som ansatt i organisasjonen, var jeg også kjent med at det de senere årene er gjennomført regelmessige medarbeiderundersøkelser, lederevalueringer og brukerundersøkelser. Jeg håpet å få tilgang til noen av disse på seksjonsnivå. Selv om oppgaven vil ha en kvalitativ tilnærming, mener jeg at tall fra undersøkelser vedrørende interne forhold som trivsel og tillit til leder, og eksterne forhold som kvalitet på tjenesten, kan være med å bekrefte eller avkrefte informasjonen som intervjuobjektene gir.

3.5 Kvalitetskriterier

Nøytralitet og objektivitet vil være vanskelig å oppnå ved forskning på egen organisasjon, der

jeg har både forhåndskjennskap til undersøkelseskonteksten og også personlig interesse og engasjement for casen og fagfeltet som undersøkes. For å oppnå pålitelighet i arbeidet har det derfor vært viktig å redegjøre for egen posisjon og mulig påvirkning på oppgaven, samt skille tydelig mellom informasjon jeg har fått gjennom undersøkelsen, egne analyser eller antagelser, og teori (Jacobsen, 2018a, s. 57; Tjora, 2019. s. 83).

Samtidig vil det aldri være mulig å oppnå fullstendig nøytralitet, da jeg som forsker alltid vil påvirke arbeidet og resultatet i større eller mindre grad (Jacobsen, 2018a, s. 29). Min egen fortolkning av virkeligheten, samt relasjonen til arbeidet og intervjuobjektene eller undersøkelseskonteksten, vil alltid påvirke arbeidet og resultatene. Ifølge Jacobsen (2018a, s. 56-57) kan det å ha forhåndskunnskap om organisasjonen som skal undersøkes, også ha store fordeler. Blant annet kan jeg ha lettere tilgang til informasjonen, jeg har kjennskap til interne måter å kommunisere på og interne veier å gå for å hente ut informasjonen, og jeg kan kjenne til undersøkelser eller arbeid som er gjort tidligere som kan støtte eller konfrontere opplysningene.

Et godt gjennomført intensivt design, der undersøkelseskonteksten også kjenner seg igjen i funnene og beskrivelsene, vil også kunne ha en høy intern gyldighet eller validitet. Den interne validiteten kan også gjøre undersøkelsen anvendelig for teoretisk generalisering, og kan derfor også ha en ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018a, s. 91).

For å sørge for reliabilitet og validitet i undersøkelsene og datainnsamlingen, har det vært viktig for meg å være kritisk til kvaliteten på all data som samles inn (Jacobsen, 2018a, s. 228). Eksempelvis har jeg stilt spørsmål ved hvilke intervju effekter eller kontekst effekter som kan ha påvirket reliabiliteten under intervjuene. Jeg har tilstrebet å holde en profesjonell avstand til intervjuobjektene, samtidig som jeg anerkjenner at et allerede etablert bekjentskap også kan ha gjort at intervjuobjektene kan uttale seg noe friere under intervjuene. Jeg har eksempelvis ikke behøvd å bruke mye tid på å bli kjent med intervjuobjektene, samtidig som jeg har investert noe tid i begynnelsen av hvert intervju på å gå opp linjene for intervjuet og min rolle som forsker, og ikke ansatt, i denne situasjonen. I tillegg har jeg vært kritisk til hvordan og hvorvidt kildene fra innsamlet teori passer til å besvare problemstillingen, og i hvilken grad kan jeg stole den informasjonen jeg har hentet inn. Jeg har eksempelvis valgt å anvende litteratur fra troverdige kilder, og forholde meg til forskningsbasert litteratur, i tillegg til å sjekke eventuelle sekundærkilder for heller å kunne benytte meg av dem i eget arbeid.

3.5.1 Styrker/ svakheter ved oppgaven

Jacobsen (2018a, s. 146) skriver om hvordan kvalitative metoder og bruk av individuelle intervjuer, begrenser antallet respondenter eller informanter som kan intervjues. For å få tak i informasjonen som var mest relevant for problemstillingen, ble inkluderingskriteriene bestemt som ledere i seksjonen, som også hadde arbeidet i seksjonen lenge nok til at de selv hadde deltatt i endringsprosessen. På grunn av kriteriene ble det endelige antallet derfor 3 personer.

Jacobsen (2018a, s.178-179) definerer ikke et minimumsantall respondenter og informanter, men har begrenset antallet i en øvre ramme på 20 personer. Det var flere ansatte i lederstillinger under endringsprosessene i seksjonen, og for å øke antallet respondenter kunne jeg ha gått i dialog med seksjonsleder for å få kontaktinformasjon til tidligere ansatte i seksjonen som kan besitte nyttig erfaring. Likevel anså jeg det ikke som hensiktsmessig å kontakte tidligere ansatte, da jeg ønsket erfaringer og refleksjoner fra hele prosessen, og derfor begrenset utvalget til de som har vært ansatt i seksjonen under hele perioden.

I tillegg kunne jeg ha valgt å utvide undersøkelsen til å inkludere ansattes egen vurdering av motivasjon og erfaringer med bruk av lederstil under endringsprosessen. Svakheten er at utvalget da ville blitt mye mer omfattende, i tillegg til at medarbeidere oftest ser den utøvende lederstilen, men ikke har mulighet til å svare på hvilke vurderinger og hensyn som ble gjort i valget av lederstil. Siden endringsprosessen også var toppstyrt og initiert av lederne i seksjonen, vil ikke medarbeiderne kunne bidra med informasjon om opptiningsfasen til endringsprosessen. Jeg har med andre ord valgt å begrense intervjuene til respondenter, personer med direkte kjennskap til hele prosessen som undersøkes, fremfor også å inkludere informanter, som representerer seksjonen som undersøkes (Jacobsen 2018a, s. 178). En styrke ved oppgaven er også leders tilgjengeliggjøring av intern informasjon som bekreftet noe av informasjonen som ble gitt i intervjuene.

Endringsledelse og motivasjon er i tillegg temaer det er forsket mye på. Det er mye tilgjengelig informasjon, og utfordringen har vært å begrense utvalget på riktig måte for å kunne finne svar på problemstillingen. I utvalg av litteratur har jeg tilstrebet å finne de originale dataene, særlig ved presentasjon av teorier, men har også anvendt noe sekundærdata. Dette kan styrke oppgaven, da originalkildene inneholder forfatterens egne ord, og ikke andres tolkninger av dem.

4 Analyse

I dette kapittelet vil jeg trekke frem den valgte undersøkelsesenheten, og knytte svarene i intervjuene opp mot relevant teori om emnene endringsledelse og motivasjon. Jeg vil dele opp analysen etter Kurt Lewins inndeling av endringsprosessen, med størst fokus på opptiningsfasen, og deretter bevegelsesfasen.

Kurt Lewin skisserte endringsprosessen i tre steg, opptining, bevegelse og nedfrysning, hvor endringsledelse fokuserer på de to første stegene (Hennestad og Revang 2017, s. 202-203; Jacobsen 2018b, s. 140-180; Yukl 2000, s. 153). Sentralt i Lewins syn på endring står motsetningene drivkrefter og motkrefter, som kort fortalt står for kreftene eller aktørene i endringsprosessen som enten fremmer eller motsetter seg endringen. For å lykkes med endringsprosessen må endringsagentene, i dette tilfellet lederne, skaffe seg en god oversikt over endringens innhold og omfang, samt endringsprosessens drivkrefter og kontekst, før endringsagentene så kan forsøke å dempe motkreftene eller styrke drivkreftene.

4.1 Undersøkelsesenheten

Den valgte undersøkelsesenheten er en seksjon i en større, statlig etat som er direkte underlagt et departement. Organisasjonen har i overkant av 700 ansatte, fordelt på 5 avdelinger og underliggende seksjoner. Organisasjonen leverer ulike fellestjenester til departementene, alt fra HR-tjenester, digitale tjenester, trykkeritjenester, fasilitetstjenester, sentralbordtjenester og vakt- og resepsjonstjenester.

Organisasjonens hierarkiske organisasjonsform fremkommer tydelig i organisasjonskartet, og beslutninger og forespørsler tas tjenestevei. Organisasjonen har fire formelle ledernivåer, der seksjonsleder er 3. ledernivå og rapporterer til avdelingsleder. Den valgte seksjonen er delt inn i 4 team som ledes av hver sin kontorsjef, en administrativ stilling med formelt tildelt personalansvar for personell i eget team på om lag 15 personer. Seksjonens kjernevirksomhet er tjenesteleveransen til departementsfellesskapet, og med unntak av lederstillingene har alle ansatte i seksjonen driftsrelaterte stillinger.

Endringsprosessen ble planlagt av seksjonsleder, avklart tjenestevei og bearbeidet med

kontorsjefer før den ble presentert for ansatte i seksjonen. Behovet for endring ble lagt frem på allmøter i seksjonen, hvor seksjonsleder la frem utfordringene og samtidig åpnet for involvering av medarbeiderne ved å invitere til åpne samtaler og spørsmål. I tillegg ble det arrangert arbeid med case med omstilling og effektivisering som tema. En av lederne uttrykte hvordan de ønsket å fremme medvirkning i prosessen: *«Det skal ikke være en som kommer og bare har svaret, men som også er med og utfordrer litt»*. Møtene ble senere fulgt opp i de ulike teamene og enkeltvis med møter mellom leder og hver enkelt. Endringsagentene i denne prosessen, som Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 374) definerer som de sentrale aktørene som iverksatte strategiene, er seksjonsleder og kontorsjefer i seksjonen.

Et viktig aspekt for endringsagentene er å skape et endringsklima i enheten, og gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Jacobsen 2018b, s. 178-180; Kotter 1996, side 35-36). Jacobsen (2018b, s. 178-179) beskriver hvordan drivkreftene i undersøkelsesenheten er de forholdene som påskynder endringene, som i intervjuene blant annet ble trukket frem som seksjonslederens initiativ og evne til å aktualisere behovet for endring. Som det ble uttrykt i et av intervjuene: *«Han tenker jo hele tiden på hvordan vi kan bli bedre, sant. Og det er jo sånn som smitter. Selv den mest ihuga som egentlig ikke vil være med, kan jo nesten ikke la være»*. Lederne selv oppga at egen tro på selve endringen, hadde en smittende effekt på de andre medarbeiderne i seksjonen.

På andre siden ble blant annet organisasjonsmedlemmers tidligere erfaring med endringsprosesser trukket frem som noe av motkreftene til endringsprosessene. Organisasjonen har gjennomgått endringsprosesser tidligere, og flere av lederne forventet at noen ansatte kunne bære på negative erfaringer til endringene, uttrykt som misnøye eller skepsis. Likevel ble det i ledergruppen fokusert på drivkreftene i prosessen og tydelig informasjon til alle medarbeiderne, og som en av lederne beskrev det som *«en veldig stor nøkkel inn i det hele, at de ble forklart. Så alle forstod, at her må vi jobbe sammen og vi må nå målet sammen. Det kan ikke være noen igjen»*.

Endringene ble i korte trekk dermed planlagt og igangsatt av lederne i seksjonen med fokus på økonomisk gevinst og forbedring av målbar kvalitet og effektivitet til lavere kostnad. På den måten fokuserte endringene på hygienefaktorer i henhold til Herzbergs to-faktorteori, og endringene posisjonerte seg innenfor strategi E og transformativ ledelse (Beer og Nohria 2000 s. 134-137; Hackman og Oldham 1976, s. 251; Herzberg mfl. 1959). Men seksjonen hadde et

uttrykt mål om å eie endringsprosessen selv, og en av lederne uttrykte hvordan «*det er alltid noe som kommer, og vi må gjøre noe før vi får beskjed om å gjøre noe*». Seksjonen hadde mål knyttet til kulturen i organisasjonen og kontinuerlig læring, som eksempelvis ønsket om å endre kulturen for utprøving og tilbakemelding ved testing av nytt utstyr eller arbeidsmetoder, inkludert refleksjon og åpenhet i arbeidsmiljøet. Slike trekk knyttes mer mot motivatorer etter Herzbergs to-faktorteori, samt strategi O og transaksjonell ledelse. På denne måten kan man si at endringene som ble planlagt begynte med et elementer fra strategi E, men at tiltakene for å komme til ønsket status også inneholdt elementer fra strategi O.

Dette kan man også se i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, der målet om høy kvalitet på jobbutførelse ligger mellom de øverste nivåene for personlige- og arbeidsresultater i modellen (se figur 1 side 14). Dette innebærer at ved en endringsprosess med et slikt mål, må ledere designe jobben for å legge til rette for tilbakemeldinger, autonomi, og helst også høy betydning av oppgavene, oppgaveidentitet og variasjon i ferdigheter, for å legge til rette for den enkelte medarbeiders kjennskap til resultater av eget arbeid, opplevd ansvar for resultatene arbeidet, og helst også opplever meningsfullhet i arbeidet (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 1976, s.255-256).

4.2 Fase 1 – Opptining

Opptiningsfasen i endringsprosessen innebærer å skape endringsvilje, altså klargjøre og forberede organisasjonen slik at både organisasjonen og medarbeiderne er klare for og ønsker endring (Busch et al. 2007, s. 261-262; Jacobsen 2018b, s. 180; Yukl og Gardner 2020, s. 153). Målet i denne fasen skal være at medlemmene opplever endringen eller endringsforslaget som viktig og riktig, at det er en felles forståelse for endringen i organisasjonen, inkludert bakgrunn og visjon for endringsprosessen (Jacobsen 2018b, s. 180-183; Yukl og Gardner 2020, s. 241).

Johnsen og Abrahamsen (2021) beskriver hvordan planlagte endringsprosesser kan være vanskelig å iverksette og ofte er utsatt for motstand. Seksjonen har tidligere gjennomført endringer, og enkelte medarbeidere bærer med seg negative erfaringer fra endringsprosesser, som også ble identifisert som en mulig motkraft for endringene. Lederne ønsket derfor å fremme åpenhet i seksjonen, ved å legge frem bakgrunnsinformasjonen for endring i forhold til nøkkeltall, opplevd utfordring og spådd problemstilling, og i tillegg invitere medarbeiderne

inn i diskusjonen for å komme frem til felles løsning.

Før møtene med medarbeiderne, jobbet lederne med problemstillingene og fremgangsmåte, for selv å være trygge på at dette var riktig vei å gå før de ga informasjonen videre og startet prosessen. Lederne ønsket å skape endringsvilje i seksjonen, samt klargjøre for endringsprosessen ved å arrangere allmøter. Allmøtene skulle brukes for å spre informasjon til alle ansatte, rett og slett «*forklare for alle, hver eneste en*» som en av lederne la det frem. Ønsket var at allmøtene også skulle fungere for å skape endringsklima i seksjonen og gi mulighet for medvirkning for medarbeiderne i prosessen, ved å vekke medarbeidernes nysgjerrighet og engasjement for endringsprosessen og skape en kultur for tilbakemeldinger. Bred medvirkning fra medarbeidere i prosessen bygger på samarbeid mellom ledelse og medarbeidere, og kan gjøre det enklere for den enkelte medarbeider å engasjere seg i endringsprosessene (Levin mfl. 2012, s. 135).

I allmøtene brukte seksjonsleder tid på å forklare behovet og visjonen for endringene, for å skape en felles forståelse for både løsningene som ble lagt frem og tiltakene som iverksattes i endringsprosessen for å komme til ønsket tilstand. Det er essensielt å oppnå oppslutning blant medarbeiderne, at endringene representerer en forbedring av nåsituasjonen og at endringen er viktig, riktig og god (Busch mfl. 2007, s. 261-262; Jacobsen 2018b, s. 180-181 og 204; Kotter 1995; Nordhaug mfl. s. 29). I allmøtene ble det pekt på kommende utfordringer for seksjonen. Hovedpunktene i behovet for endring var utviklingen i makroøkonomien, samt fremtidige endrede rammebetingelser og tildelingsbrev som ville påvirke seksjonen økonomisk. Behovet ble aktualisert og presisert ved å tydeliggjøre hvordan seksjonen nå stod foran et veiskille der de enten tok tak i utfordringene selv, eller så tilsa tidligere erfaringer, samt erfaring med lignende organisasjoner, at dette var endringer som ville bli igangsatt av eksterne konsulentfirmaer. En av lederne uttrykte dette ved å belyse hvordan «*det er alltid noe som kommer, og vi må gjøre noe før vi får beskjed om å gjøre noe*». Ønsket ble da å ta regi på prosessen selv, for derved å kunne komme frem til en løsning som forhåpentligvis var mer ideell for medarbeiderne i seksjonen.

For å tydeliggjøre budskapet og arbeidet med involvering og forpliktelse, ble allmøtene fulgt opp med møter mellom seksjonsleder, kontorsjef og det enkelte team, samt leder og den enkelte medarbeider. Det ble i disse møtene lagt vekt på at alle medarbeidere skulle ha og forstå den samme informasjonen, samt gi hver enkelt medarbeider mulighet til å komme med

tilbakemeldinger og stille spørsmål. Under intervjuene la alle lederne vekt på fokuset på samspill for alle i seksjonen, og viktigheten av at alle involverte seg i hele prosessen. Slik Hennestad og Revang (2017, s. 203) også beskriver endringsprosesser som noe som skapes gjennom samhandling og involvering.

Under intervjuene ble lederne i seksjonen bedt om å beskrive hva de legger i begrepet ledelse. Lederne var samstemte i elementene de trakk frem, og la stor vekt på mellommenneskelige og relasjonsorienterte forhold. Som en av lederne uttrykte det: *«Det er å vise vei. Det er å få folk til å fungere i team. Det er å få folk til å oppnå mål. At vi er sammen om å oppnå disse målene, og at de forstår at målene er fornuftige»*. Tilstedeværelse ble ansett som et av de viktigste elementene, inkludert relasjonsbygging, tilgjengelighet, åpenhet og omsorg. For å få til dette la lederne stor vekt på synlighet i drift, eller som en av lederne skildret det: *«hver leder prøver å gå minst en gang i uken på alle steder, også prøver <seksjonsleder> å være med en gang iblant. For å favne alle, ikke bare de som er i nærheten»*. Spurkeland (2009, s. 109-111) legger også vekt på at ledere kontinuerlig må stimulere den enkelte medarbeiders motivasjonskraft. Ved å ha en god relasjon til hver enkelt medarbeider, og kjenne den enkeltes motivasjonsfaktorer, vil kunne gjøre det enklere å stimulere motivasjonskraften hos den enkelte og også vite hva den enkelte har behov for i en endringsprosess.

Leders rolle i forming av gode team var viktig for lederne i seksjonen, og her inngikk også å legge til rette for åpenhet og mulighet for diskusjoner i teamene. *«Jeg som leder tenker det er viktig at jeg tåler å få kritikk fra dem. At de tør å gi meg kritikk. Sånn at vi kan rette opp i ting»* uttrykte en av lederne i intervjuet, og vektla betydningen av gjensidige tilbakemeldinger og åpenhet, både i forhold til den personlige utviklingen til hver enkelt medarbeider, men også for å skape et engasjement i seksjonen for utprøving av ny teknologi, reflektere over endringene og dele erfaringer. Lederne i seksjonen vektla i denne prosessen medarbeidernes rolle som fagarbeidere, *«Det er dere som er i felten. Det er dere som ser brukerne og deres arbeidsdag»*. Tilbakemeldinger og kritiske spørsmål rundt drift, utstyr og arbeidsmiljø ble sett på som essensielt for å muliggjøre kontinuerlig utvikling og forbedring av seksjonen.

En annen faktor i opptiningsfasen er drivkreftene til endringsprosessen, og hvordan styrking av drivkreftene kan bidra til å skape en endringsvilje i organisasjonen (Jacobsen 2018b, s. 178-180; Kotter 1996, side 35-36). Drivkreftene i den aktuelle endringsprosessen ble tidligere beskrevet som ledergruppens initiativ til endring og evne til presentasjon og aktualisering av

behovet for endring, som skapte en smittende effekt i seksjonen. For å styrke drivkreftene arbeidet lederne med å få med alle medarbeiderne i prosessen, først og fremst ved å gi tydelig og rik informasjon om bakgrunn og retning, eller som en av lederne skildret det: «*han forklarte hvor vi skulle, hva var målet. Vi vet ikke hvordan vi skal komme dit, men der må dere hjelpe*». På denne måten viste lederne en demokratisk og relasjonsorientert lederstil, ved at å vise at de så hver enkelt medarbeider, og synliggjorde betydningen av både selve arbeidet og bidraget til hver enkelt. I tillegg tydeliggjorde lederne på denne måten tanken om at «*alle skal med*», som de opplyste om både på allmøtene og i intervjuene. Dette kan også ha en betryggende effekt for medarbeiderne som bærer på negative tidligere erfaringer, eller en naturlig skepsis mot endringene. En av lederne trakk også frem positive trekk ved åpenlyse motkrefter, da «*misnøyen foregår ikke i krokene, korridorene eller bak din rygg – det foregår rett fremfor deg og blir sagt til deg. Og det er veldig bra, for da har du også en mulighet til å rette opp*». På denne måten viser lederen hvordan motivasjon kan tolkes som et tegn på energi og forsvar fra det ukjente, og det blir opp til lederen å gi rom for reaksjonene og gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Hennestad og Revang 2017, s.182; Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 378-382).

Samtidig tok lederne også i bruk de formelle, hierarkiske forholdene i organisasjonen ved eksempelvis å knytte allianser. Selve ledergruppen kan ses på som en allianse, som gikk sammen om definisjon av behov for endring før det ble presentert for seksjonen. I tillegg ble det lagt vekt på teamsammensettingen i seksjonen, inkludert endring i de ulike teamene og deres ansvarsområder. En leder uttrykte i intervjuet hvordan møtene med medarbeiderne og teamene noen ganger kunne oppleves som ubehagelige, men «*samtidig så er det så utrolig viktig for det er på den måten vi får gjort det vi trenger og for å få gjort det vi trenger og for å få best mulig fungerende team*».

Ledernes neste trinn i opptiningsfasen var å designe arbeidet, og planlegge de konkrete elementene som skulle endres. Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er beskrevet som best egnet for arbeid som løses individuelt, da den ikke inneholder råd om samarbeid eller fungering i grupper eller team. Allikevel hevder Hackman (1980, s. 276-277) at modellen kan anvendes for designing av arbeid til de unike medarbeiderne i teamene. Hovedtanken er at arbeidsoppgaver som regnes som gode for en gruppe, også vil ha likhetstrekk med godt designet arbeid for enkeltpersoner. Medarbeiderne i seksjonen er formelt sett inndelt i team, men utfører individuelle oppgaver. Det er mulighet for noe

samarbeid, men primært utføres arbeidet alene, og teaminndelingen er dermed først og fremst et organisatorisk grep for fordeling av ansvar for områder og personell.

Medarbeidernes oppgaver er rutinepregede, og direkte knyttet til seksjonens tjenesteleveranse. I intervjuene belyste lederne hvordan det kan være en utfordring å *«lede noen som kanskje egentlig ikke ønsker å jobbe med det de gjør»*, samtidig som en annen leder uttrykte at *«når jeg snakker med andre som også leder helt andre typer mennesker, så er det jo det der helt grunnleggende, det at man ser sine medarbeidere, at de vet hva målet er, og det at man har åpen dør hvis det er noe»*. Dette kan tyde på at det er en del fellestrekk ved ansatte, også uavhengig av stilling, og kan også styrke tanken om at jobbkarakteristikamodellen kan brukes i flere situasjoner.

En av utfordringene ved å redesigne arbeidet og skape engasjement og endringsklima i seksjonen, var nettopp de rutinepregede arbeidsoppgavene. Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell plasserer variasjon i ferdigheter på toppen av modellen, og dette kan være vanskelig å oppnå ved rutinearbeid. Innføring av ny teknologi innebar dog endringer i arbeidsmetode for medarbeiderne, og en fornying av arbeidet for mange. Hackman og Oldham (1976, s. 276-277) la også frem hvordan arbeid som er designet i henhold til modellen ikke lenger vil regnes som rutine eller repetitive, fordi jobbkarakteristikaene skaper de ønskede psykologiske tilstandene hos medarbeiderne, som igjen leder til høy indre motivasjon. Som en av lederne uttrykte det: *«de fleste synes det er veldig artig, å teste nye ting. Dette er ikke noen trussel, tvert imot er det dette som kommer til å redde jobbene våre»*. Ved å se på teknologien som et virkemiddel til variasjon i arbeidet, fremfor en trussel, kunne seksjonen gå videre i planleggingen av endringsprosessene, og legge vekt på videre opplæring og kompetanse.

Tillit ble også trukket frem som et viktig element. Selv om initiativet til endringen var toppstyrt, ble det av alle lederne trukket frem viktigheten av å ikke undervurdere medarbeiderne. En av lederne fremstilte dette som *«en veldig stor nøkkel i det hele, at de ble forklart, så alle forstod, at vi må nå målet sammen»*. Medarbeideres eventuelle motstand eller skepsis til endring ble på denne måten sett og imøtekommet med informasjon og fellesskap. Det ble vektlagt at det er medarbeiderne som kjenner hvor skoen trykker. Lederne skal være veivisere for medarbeiderne sine, og en tilveiebringer ved å skaffe medarbeiderne det de trenger og eventuelt gå videre til neste nivå i organisasjonen ved behov. Slike elementer kan

falle innunder transaksjonell ledelse, eller lederstil O.

Samtidig hadde lederne også en forventningen til at ledere er klare og tydelige, og en av lederne uttalte at et mål var at medarbeiderne skulle være trygge i rollen sin og på forventninger fra lederen. En av lederne uttalte i intervjuet at en leder i forbindelse med endringsprosesser må være *«klar og tydelig. Utvikling må skje, ellers er toget gått»*. Tilstedeværelse, som ble trukket frem i forhold til blant annet relasjonsbygging, medbestemmelse og tilgjengelighet, kan også knyttes opp mot elementer fra transformativ ledelse, eller lederstil E. I en endringsprosess ble det lagt frem en forventning om at lederne følger med, følger opp personell på eget team og en felles forventning om å følge opp endringene som er lagt frem. Ønsket om å unngå detaljstyring, kan måtte skyves til side under en endringsprosess hvor det er behov for kontroll over prosessen og kartlegging. Eksempelvis uttalte en av lederne at *«Jeg henger meg opp i detaljer, men det er detaljer jeg mener er viktig for dem. Det handler om omdømme og hvordan vi tar oss ut»*.

I henhold til Johnsen og Abrahamsen (2021) vil offentlige organisasjoner oftere anvende strategi E i endringsprosessene. Årsaken til dette er mange offentlige organisasjoners størrelse, da undersøkelser (Johnsen og Abrahamsen 2021) har vist at organisasjoner på over 100 årsverk oftere tar i bruk strategi E ved planlagte endringsprosesser. Likevel viser samme undersøkelse at strategi O anses som foretrukket strategi for å styrke medarbeidernes følelsesmessige forpliktelse til endringene. Van Wart (2003) legger også vekt på hvordan ledere på ulike nivåer i organisasjonen naturlig vil ha ulik lederstil og fokus for egen ledelse. Argumentet er at mellomledere tettere på organisasjonens medlemmer naturlig nok er mer orientert mot relasjonsledelse og de enkelte arbeidsoppgaver eller -prosesser, etter lederstil O, mens toppledelsens fokus er mer rettet mot økonomi og gevinst for organisasjonens eiere, etter lederstil E. Dette var også et poeng for flere av lederne i den valgte seksjonen, hvorav en av dem beskrev hvordan *«det er så viktig at man kjenner sine medarbeidere. For kjenner man ikke sine medarbeidere, og ikke har sett de og ikke har hørt de før man begynner en omstilling, så er det jo nesten umulig»*. Fokuset på tydelig, tilgjengelig og nær ledelse ble understreket av alle, og kommer også frem i interne presentasjoner og seksjonsleders fokus og forventning til ledere i seksjonen.

Endringsprosessen i seksjonen kan sies å være en toppstyrt hierarkisk prosess, da den var initiert og igangsatt av seksjonens formelle ledere (Busch mfl. 2007, s. 41; Jacobsen 2018b, s.

147-148). Lederne i seksjonen definerte et behov for endring i form av et dilemma som ble presentert for medarbeiderne. Lederne opplyste i intervjuene at gode relasjoner mellom ledelse og medarbeidere har vært et fokus for seksjonen over lenger tid, også før endringsprosessene. Relasjonsbyggingen kan ses på som en del av lederstil O, men samtidig er det også en viktig strategisk forutsetning for å klargjøre medarbeiderne for endring og kartlegge motstand og støtte i organisasjonen, i henhold til lederstil E (Jacobsen 2018b, s. 195-202). Eller som en av lederne uttalte det: «*Man må ha gjort grunnarbeidet, for hvis ikke så hjelper det ikke å late som om man hører når det først skal skje*». Ved at lederne allerede hadde etablerte relasjoner med medarbeiderne, kunne de også bruke kjennskapen til medarbeiderne til å kartlegge mulige drivkrefter og motkrefter, maktbaser og støtte til endringene, og på den måten kombinere elementer fra både lederstil E og O.

Hensikten med den valgte seksjonens endringer, kan plasseres både innenfor strategi E og O. Opplysninger gitt i intervjuene og i interne presentasjoner, plasserer de uttalte målene med endringsprosessene primært innenfor strategi E. Målene opplyses å være konkurransedyktige tjenester, inkludert lavere kostnadsnivå, et godt kvalitets- og servicenivå, samt høy brukertilfredshet (vedlegg 4). Alle disse målene mulige å måle kvantitativt og gir seksjonen noe målbart å strekke seg etter (Jacobsen 2018b, s. 148-150). Noen av målene er direkte knyttet til økonomi, mens eksempelvis kvalitetsnivå kan måles i innføring av standarder, økt kompetanse, anskaffelse og bruk av ny teknologi eller utstyr med mer. Likevel innebar ikke de umiddelbare utfordringene et behov for drastiske endringer i visjon, strategi eller systemer, slik det er skisser for transformativ ledelse etter lederstil E (Yukl og Gardner 2020, s. 128).

Samtidig opplyste lederne i seksjonen i intervjuene og interne presentasjoner om konkrete satsningsområder som ble satt opp for å bevege seg mot ønsket tilstand (vedlegg 4). Satsningsområdene var knyttet til blant annet rekruttering, involvering av medarbeidere, kompetanseutvikling, digitalisering og ny teknologi, brukeropfølging og åpenhet. Satsningsområdene er med andre ord tettere knyttet til strategi O, da de fokuserer på mykere forhold, som kultur og læring for både organisasjonen og medarbeidere (Jacobsen 2018b, s. 161-167).

4.3 Fase 2 – Bevegelse

Bevegelsessteget består av selve gjennomføringen av endringen, og handler om hvordan man skal gjennomføre selve endringen fra nåværende til ønsket tilstand (Jacobsen 2018b, s. 180-183). Som beskrevet over ble eierskap til prosessen tillagt stor vekt i seksjonen. Lederne var tett involvert i prosessen, og fungerte som tilretteleggere og ordstyrere i møtene med medarbeiderne, lik det man vil finne i toppstyrte prosesser. Noen av endringsområdene var direkte knyttet opp mot målbare elementer, som økonomi og kvalitet. Seksjonen brukte disse tallene for å underbygge viktigheten og holde motivasjonen i endringsprosessen ved like, eksempelvis ved å vise til score på kvalitetstester utført av eksterne kontrollører, utvikling i sykefravær, eller nedgang i lønnskostnader (vedlegg 4).

For å kunne digitalisere og effektivisere seksjonen, var kompetanseutvikling et av områdene som ble satset på (vedlegg 4). Et viktig grep i kompetanseutviklingen var innføring av fagbrev for medarbeiderne, og belønning med ny stillingskode og ekstra lønnstrinn for de som tok fagbrev. Tilbudet om fagbrev, og belønningen, førte til at mange medarbeidere ønsket å øke faglig kompetanse. Seksjonen har arrangert opplæring jevnlig, med varierende størrelse på kullene, og per 31.12.2020 hadde 51 % av medarbeiderne i seksjonen tatt fagbrev (vedlegg 4). Til sammenligning hadde 38 % av medarbeiderne fagbrev i 2017. Lederne var samstemte i den positive betydningen fagbrevet hadde i seksjonen. Som en av lederne uttrykte: *«plutselig ser de grunnen til at de gjør sånn og sånn. De gjør det ikke bare automatisk fordi de har blitt opplært til det, men de har plutselig en grunn»*. På den måten kan kompetanseøkningen være et virkemiddel i endringsprosessen og bidra til en opplevelse av økt betydning av eget arbeid, og øke muligheten for en økt opplevelse av meningsfullhet i arbeidet (Hackman og Oldham 1976, s. 136-137, Levin mfl. 2012, s. 25).

I tillegg til den individuelle og kulturelle betydningen kompetanseutviklingen har, vil bruk av belønning for bestått fagbrev kunne ses på som et symbol på makt. En belønning i form av en økonomisk påskjønnelse kan ses på som i tråd med lederstil E, som oftest er knyttet opp mot økonomiske incentiver. Samtidig var det ikke en belønning til et utvalg, men til alle som ønsket å gå opp til fagprøven. Siden det er bygget på frivillighet og egeninnsats, i tillegg til selve studiet som organisasjonen betaler, kan tiltaket også ses på som byttehandel i henhold til lederstil O, der det er balanse mellom innsatsen den enkelte medarbeider føler den legger i fagprøven og påskjønnelsen som tilbys (Beer og Nohria 2000, s. 136-138; Jacobsen 2018b, s. 209).

En av lederne beskrev i intervjuet hvordan kompetanseutviklingen bidro til utvikling av en kultur for kontinuerlig læring. Eller som det ble lagt frem under et av intervjuene: *«Når de får mer kunnskap og lærer seg mer, så har de flere spørsmål til oss og får i gang den prosessen med å få til ting på en bedre måte rett og slett»*. Utprøving av nytt utstyr eller løsninger var ikke alltid vellykket ved første forsøk, og lederne var derfor avhengige av en løpende dialog med medarbeiderne om hva som fungerte og ikke, samt hva som eventuelt måtte endres for å få teknologien til å fungere som ønsket. Ved å øke kompetansen i seksjonen opplevde lederne at forståelsen og engasjementet for faget også økte. Testing og innkjøp av utstyr er målbare endringer, samtidig som det også kan innebære at organisasjonen oppfattes som mer fremtidsrettet. Ved å være fremtidsrettet og holde seg aktuell kan man delta på messebesøk eller utveksle erfaringer med andre, og sett sammen med nytt utstyr og nye arbeidsmetoder kan dette oppleves som variasjon i arbeidet for den enkelte medarbeider.

Synliggjøring av egne suksesser er et virkemiddel som kan fungere som et sentralt brohode i prosessen, etter lederstil E (Jacobsen 2018b, s. 200). Synliggjøringen kan både fungere som god tilbakemelding til medarbeiderne og være med på bygge opp en følelse av tilhørighet og opplevelse av stor betydning av arbeidet. Seksjonen har valgt å synliggjøre og feire egne suksesser ved eksempelvis oppslag på intranettet for organisasjonen når nye kull har bestått fagbrevet eller som synliggjøring av godt utført tjenesteleveranse, feiring av mottatte priser for effektivisering, samt at seksjonen jevnlig har informert om status for endringsprosessene. På den måten har informasjonen fungert som et taktisk mål underveis i endringsprosessen, som bidrar til å holde engasjementet og motivasjonen ved like (vedlegg 4).

Seksjonen valgte også å fokusere på medarbeidernes autonomi, elementet som i jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham påvirker opplevd ansvar for utfallet av arbeidet (Hackman og Oldham 1976, s. 256-258). I seksjonen hadde medarbeiderne *«noen ting som må gjøres til visse tidspunkt, og utenom det så har de stor frihet til å legge opp arbeidsdagen sin selv»*, som en av lederne la det frem under intervjuet. På denne måten la seksjonen til rette for en opplevelse av autonomi og økt opplevelse av ansvar i et rutinepreget arbeid, gjennom å gi medarbeiderne ansvar for rekkefølge og fremgangsmåte for egne arbeidsoppgaver. Lederne satte pris på denne organiseringen av ansvar og en av lederne mente også at *«det er noe som skaper trivsel, selvfølgelig. At man har selvbestemmelsesrett på en del ting»*.

Organisasjonens klare hierarkiske form og medarbeidernes rutinepregede arbeid kan gjøre det vanskelig for medarbeiderne å oppleve autonomi i eget arbeid. Det kan være et dilemma for lederne å tilrettelegge for at medarbeiderne skal ha frihet til selv å bestemme fremgangsmåte og rekkefølge på eget arbeid, når man samtidig er bundet av tjenesteleveranse med tydelige krav og forventninger. Som en leder la det frem: *«hvis denne tjenesten fungerer, så er det ingen som bryr seg, men hvis den ikke fungerer så forplanter det seg»*. Autonomi i arbeidet lar seg ikke bare bestemme organisatorisk, men krever også tillit, der blant annet lederne må ha tillit til at arbeidet utføres på riktig måte til avtalt kvalitet, uten å detaljstyre. Ansvar for utføring av oppgaver delegeres til det operative nivået i seksjonen, og det legges fokus på erfarings- og kompetansedeling mellom medarbeiderne for å sikre god kvalitet på tjenestene og kontinuerlig læring i seksjonen (Hackman 1980, s. 447; Hackman og Oldham 1976, s. 256-258; Jacobsen 2018b, s. 204-206).

En kombinasjon av lederstilene kan være mulig oppnå når man skal designe arbeid som kan legge til rette for motivasjon og engasjement i oppgavene. Beer og Nohria (2000, s. 138) understreker viktigheten av være aktsomt og forsiktig ved blanding av lederstilene. Et simultant bruk lederstil E og O vil kunne gi et stort fortrinn i endringsprosessen dersom lederne har god oversikt over både forhold ved organisasjonen og endringsprosessen, i tillegg til hvilke virkemidler man har tilgjengelig som leder og endringsagent. På samme måte fordrer situasjonsbestemt lederstil at lederen har god kjennskap hvilke virkemidler som er tilgjengelig i utøvelsen av lederskap, og ikke minst hvilke deler av lederskapet som skal benyttes i de ulike arenaene.

5 Oppsummering/ Avslutning

Denne oppgaven har ønsket å trekke linjene mellom endringsledelse og motivasjonsteorier i planlagte endringsprosesser, og belyst den gjensidige påvirkningen av disse ved undersøkelser gjennomført i en utvalgt seksjon i en statlig organisasjon. Problemformuleringen spør om hvilken betydning lederstil har for motivasjon under organisasjonsendringer. I dette lå et ønske om å undersøke hva som skaper motivasjon, hvordan ledere kan legge til rette for motivasjon i organisasjonsendringer og hvorvidt leders valg av lederstil har betydning for medarbeideres motivasjon under organisasjonsendringer.

Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell gir et bilde av hvilke elementer ved arbeidet som skaper gode forhold for intern arbeidsmotivasjon hos den enkelte. Modellen tar utgangspunkt i fem jobbkarakteristika som påvirker psykologiske tilstander hos den enkelte medarbeider, og viser graden av potensiale for intern motivasjon, tilfredshet og effektivitet (Hackman og Oldham 1976, s. 250-255). Samlet legger både jobbkarakteristikamodellen og Herzbergs to-faktorteori vekt på de indre motivatorene som den enkelte får gjennom arbeidet, som ansvar, anerkjennelse eller tilbakemeldinger, autonomi, variasjon og betydning av arbeidet (Hackman og Oldham 1976, s. 256, Herzberg mfl. 1959).

Lederstil E og O kan anvendes for gjennomføring av endringsprosesser, slik det er vist med eksempler i denne oppgaven. Likevel legges det vekt på at lederstilene er idealtyper som sjelden opptrer i ren form, og ledere vil møte mange ulike situasjoner og utfordringer under en endringsprosess som krever forskjellige tilnærminger og håndteringer. Beer og Nohria (2000, s. 134-135) beskriver hvordan lederstilene bør kombineres for å øke sannsynligheten for en langvarig, vellykket endringsprosess.

Kombineringen av lederstilene krever kunnskap om endringen, organisasjonen og kontekst. Kombinasjon av lederstilene bør utføres varsomt og med simultant fokus både på organisasjonens struktur og økonomiske verdi, etter lederstil E, og organisasjonskultur, etter lederstil O (Beer og Nohria 2000, s. 137-140). En kombinasjon av lederstilene gir lederne anledning til å peke retning for organisasjonen, som ved toppstyrte prosesser, samtidig som de engasjerer medarbeiderne, som ved demokratiske prosesser. Kombinasjonen fokuserer både på den instruerende, hardere tilnærmingen til endring som i lederstil E, så vel som den

mykere, relasjonelle og delegerende tilnærmingen i lederstil O. Videre krever en kombinasjon av lederstilene en ledelse som bruker incentiver for å styrke fremfor å drive endringsprosessen, men ikke motivere medarbeiderne primært gjennom økonomiske incentiver som ved lederstil E, eller gjennom forpliktelse som ved lederstil O.

I den aktuelle seksjonen som ble brukt til undersøkelser i oppgaven, var det naturlig med en toppstyrt prosess i innledningen til endringsprosessen, etter lederstil E. Gitt organisasjonens hierarkiske oppbygning, opplevdes det også som naturlig at lederne tok initiativ og ledet endringsprosessen. Samtidig er det også den formelle ledelsen i organisasjonen som har makten til å treffe avgjørelser og følge opp tiltak, og eventuelt tvinge gjennom endringer ved behov (Jacobsen 2018b, s. 150-151). Seksjonsleder inviterte kontorsjefer med i planlegging av strategi og analyse i opptiningsfasen, før de presenterte endringsbehovet for medarbeiderne og inviterte til medvirkning og innspill. På denne måten kunne ledere på ulike nivåer i organisasjonen, med fokus både mot strategi og personell, skaffe seg en oversikt over de indre og ytre forhold ved endringene, inkludert hvilke muligheter og begrensninger som lå i de ulike valgene. Ut fra dette arbeidet ble visjoner og mål satt, og ledelsen hadde mulighet til å fremstå som samlet i møte med medarbeiderne. Slikt sett vil lederne, i tillegg til sin formelle makt, også kunne ha en symbolsk makt i møte med medarbeiderne i opptiningsfasen (Jacobsen 2018b, s. 152).

En samlet ledelse som satt tydelige, klare og målbare mål for seksjonen, ga også seksjonens medlemmer noe å strekke seg etter. Sammen med vektleggingen av klare tilbakemeldinger, er tydelige, målbare mål, et sentralt element i å motivere mennesker (Jacobsen 2018b, s. 150 Hackman og Oldham 1976, s. 258). Ved å bruke både den formelle og symbolske makten til ledelsen i utarbeidelse av plan og visjon for endringen, samt utarbeide visjonen for endringen på strategiske og analytiske endringsbehov, kunne lederne sette tydelige og målbare delmål for endringene. Delmålene fungerte som milepæler som skulle nås underveis i endringsprosessen, og fungerte som motivatorer ved at de var viktige bidrag i tilbakemeldinger til både medarbeidere og ledere. I tillegg bidro delmålene til å holde engasjementet og motivasjonen for endringsprosessen ved like underveis i prosessen.

Det kan synes som at ledernes valg av elementer av lederstil E i opptiningsfasen hadde en effekt for engasjement og involvering blant medarbeiderne, som førte til motivasjon i prosessen. En tydelig, klar og samlet ledelse bidro til å føre an og lede medarbeiderne i ønsket

retning, støttet av de parallelle organisatoriske grepene som endring i teamsammensetting. Samtidig bidro den klare visjon og konkrete, målbare målne til å opprettholde motivasjonen ved at man kunne følge med på utviklingen og feire milepæler, og lederne kunne følge opp tiltak og gi tydelige tilbakemeldinger til medarbeiderne.

Lederne benyttet dog ikke utelukkende én lederstil, da det var stort fokus på organisasjonskultur, involvering av medarbeiderne i seksjonen og et felles eierskap til prosessen og resultatet. Det ble gjort strategiske grep som endring i teamsammensetting, for å bedre mulighetene for å nå delmålene i prosessen, etter lederstil E, men også som et kulturelt og organisatorisk grep etter lederstil O. Det ble vektlagt at dette var seksjonens prosess, og utfallet var avhengig av hver enkelt medarbeiders innsats og innspill. På denne måten inkluderte lederne også flere av jobbkaraktistikaene i modellen til Hackman og Oldham, eksempelvis ved å skape en kultur for tilbakemeldinger og åpenhet, fokusere på kompetanseheving og opplevelse av meningsfullhet i eget arbeid, samt designe arbeidet for å gi medarbeiderne autonomi. Ifølge Hackman og Oldham vil det ikke lenger regnes som rutinearbeid dersom arbeidet er designet etter jobbkaraktistika modellen, siden de fleste jobbkaraktistikaene vil være tilstede og skape de ønskede psykologiske tilstandene hos medarbeiderne, som vil lede til høy indre motivasjon og god kvalitet i arbeidet (Hackman og Oldham 1976, s. 276).

Likevel er det uklart hvorvidt ledernes valg av lederstil var gjort bevisst i forkant av denne endringsprosessen, eller om det kom som et resultat av tidligere erfaringer og fokus på seksjonens kontinuerlige endring og læring. Dette fører meg igjen mot ytterligere ubesvarte spørsmål som det kunne være interessant å følge videre, som hvorvidt det er en forskjell på å lede medarbeidere ulike yrkesgrupper gjennom endringsprosesser. I tillegg kunne det være interessant å følge opp en slik undersøkelse med intervjuer av medarbeiderne i organisasjonen, for å undersøke hvorvidt det er korrelasjon mellom opplevelsene til ledere og medarbeidere.

Figur og tabell

Figur 1, Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (Hackman og Oldham 1976, s. 256).

..... 14

Referanseliste

- Alvesson, Mats. 2012. *Understanding Organizational Culture*. 2. utgave. SAGE Publications.
- Andersen, Svein. 2018. *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Beer, Michael og Nitin Nohria. 2000. *Cracking the code of Change*. Harvard Business Review vol. 78, 2000 May/ June (side 133-141).
- Buch, Robert, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (red). 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægreid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hackman, J. Richard. Work Redesign and Motivation. 1980. *Professional Psychology*. Vol. 11, Nummer 3, Juni. Side 445-455.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. I *Organizational behavior and human performance*. Vol 16 (2), side 250-279
- Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B.B (1959). *The motivation to work*. John Wiley, New York.
- Hennestad, Bjørn og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018a. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018b. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge og Ina Marie Abrahamsen. 2021. Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor. I *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*. Publisert 1/ 2021, side 66-75.
- Kirkhaug, Rudi. 2019. *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). 2014-2015. *Prop. 1 S. Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. Hentet fra: www.regjeringen.no
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). 2020. *En innovativ og offentlig sektor*. Meld. St. 30 (2019-2020). Hentet fra: www.regjeringen.no
- Kopperud, Karoline Hofsløtt og Øyvind L. Martinsen (2016). Motiverende ledelse. I Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (Kapittel 7). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter, John P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. 1995 May/ June.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, Bård. 2019. Individuell, prestasjonsbasert belønning, motivasjon og arbeid. I *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*. Nr: 2-2019. Side 40-45.
- Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry og Frances Westley. 1992. Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, vol. 13 vinter 1992 (side 39-59).
- Nordhaug, Odd, Steen Hildebrandt og Søren Brandi. 2007. *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1.
- Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen. 2013. *Den gode oppgaven – håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, Aksel. 2019. *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Van Wart, Montgomery. 2003. Public-Sector Leadership Theory: An assessment. I *Public Administration Review*. Vol. 63, No. 2 mars-april 2003. Side 214-228.
- Yukl, Gary og William L. Gardner. 2020. *Leadership in Organizations*. 9. utgave. Harlow: Pearson Education Limited.

Vedlegg 1 – Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

14.03.2022, 18:14

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

735784

Prosjekttittel

Hvilken betydning har lederstil for motivasjon og oppslutning under organisasjonsendringer?

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frank Holen, frank.holen@uit.no, tlf: 91860299

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jeanett Mork-Knutsen, jmo075@uit.no, tlf: 97129145

Prosjektperiode

14.02.2022 - 30.06.2022

Vurdering (1)

03.03.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/620a4d2b-47d3-456e-bc03-73ca965f60ba>

1/2

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilken betydning har lederstil for motivasjon og oppslutning under organisasjonsendringer?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken betydning lederstil har for de ansattes motivasjon og oppslutning under organisasjonsendringer, ved hjelp av kvalitative intervjuer i en statlig organisasjon, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke og beskrive hvordan valg av lederstil kan påvirke ansattes motivasjon og oppslutning til organisasjonsendringer.

Organisasjonen er valgt ut fordi den er statlig, og står foran planlagte organisasjonsendringer i forbindelse med nytt regjeringskvartal. Seksjonen er valgt ut fordi den har gjennomgått planlagte organisasjonsendringer i senere tid, som innad i organisasjonen har vært løftet frem som vellykket.

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave med det samme temaet.

Utfallet av undersøkelsen og analysen kan være til nytte for organisasjonen som virksomhet, men organisasjonen vil ikke ha tilgang til enkeltbesvarelser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir bedt om å delta fordi du er ansatt som leder i den aktuelle seksjonen som er valgt ut for undersøkelsen. Målet er å samtale med mellomledere i den aktuelle seksjonen, for å komme tettere på avgjørelser og vurderinger som ble tatt i endringsprosessen, samt konsekvensene disse hadde for arbeidet og erfaringene den enkelte leder sitter igjen med i ettertid.

I forbindelse med utvelgelsen har jeg vært i kontakt med seksjonsleder som har gitt aksept for å ta kontakt med seksjonens mellomledere. Den eneste personopplysningen som anvendes i denne forbindelse er e-postadresser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med meg som forfatter av oppgaven. Estimert tid for intervjuet er 1 time.

Intervjuet vil inneholde spørsmål om blant annet stilling og ansiennitet i organisasjonen, eget syn på ledelse og lederstil, samt egen oppfatning av endringsarbeidet i seksjonen inkludert egen rolle, forståelse av planlegging, involvering og gjennomføring.

Svarene du gir vil kunne peke mot deg som enkeltperson i seksjonen, men enkeltbesvarelser eller detaljer ved intervjuene som kan identifisere deltakerne vil ikke bli presentert i den endelige oppgaven. Intervjuet vil tas opp med lydopptaker, se mer om dette under «ditt personvern».

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg, og har ingen innvirkning på ditt ansattforhold.

Du kan trekke tilbake samtykke skriftlig via mail, eller muntlig, til Jeanett Mork-Knutsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

E-postadressen din har kun blitt brukt til utsending av møteinnkalling for intervjuer.

Personlige detaljer det kan opplyses om i intervjuet som kan avsløre identitet vil ikke bli brukt i oppgaven.

Jeg vil benytte lydopptaker i intervjuene, rent praktisk bruk av Diktafon app. Intervjuene vil ikke lagres på lokale enheter men hos Nettskjema/ TSD (tjenester for sensitive data) – en plattform for innsamling, analyse og deling av sensitive data i overensstemmelse med norsk personvernlovgiving.

Når undersøkelsen er avsluttet, vil alle benyttede e-postadresser og møteinnkallinger bli slettet.

Ønsker du å trekke samtykket ditt, kan du sende en mail til Jeanett Mork-Knutsen, kontorsjef i SAV/ BAS, og be om at dine personopplysninger blir slettet. Alle opplysninger som kan kobles til deg vil da slettes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/ oppgaven er godkjent, som etter planen er juni 2022. Alle lagrede personopplysninger vil bli slettet etter denne datoen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Tromsø ved veileder Frank Holen.
- Universitetet i Tromsø ved masterstudent Jeanett Mork-Knutsen.
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, Universitetet i Tromsø, mail personvernombud@uit.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvilken betydning har lederstil for motivasjon og oppslutning under organisasjonsendringer», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger blir lagret og behandlet frem til prosjektets slutt, juni 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuskjema

Intervjuguide

Samtalepunkter til bruk ved individuelle intervjuer.

Innledning

- Informasjon om oppgaven og hensikt med intervjuet.
- Forsikre om anonymitet og bruk og lagring av personopplysninger
- Informere om opptaker og samtykkeskjema. Innhenting av signatur.

- Navn og stilling
- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?

Om ledelse

- Hva er ledelse for deg?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive din lederstil?

Om endringen i seksjonen

- Kan du kort forklare hovedpunktene for endringsarbeidet i seksjonen?
Hva var målet med endringene?
Hva/ hvem var drivkreftene bak endringene?
- Hvilken rolle hadde du i endringsarbeidet i seksjonen?
- Hvordan planla dere endringen i seksjonen?
 - o Hvem deltok i planleggingsarbeidet?
 - o I hvilken grad ble medarbeiderne inkludert i prosessen, og i hvilken grad hadde de mulighet til å påvirke prosessen?
 - o Hvordan ble de planlagte endringene/ behovet for endring lagt frem for de medarbeiderne?
 - o Hvordan ble endringene mottatt av medarbeiderne?
- Hvordan ble endringen gjennomført?
 - o Hvordan kommuniserer du som leder endring til dine medarbeidere?
 - o Møtte du på utfordringer underveis i endringsprosessen? Eventuelt hvilke?
 - o Kunne du følge planlagt metode/ lederstil under prosessen?
- Hvordan har reaksjonene på endringen vært i ettertid?
 - o Har endringen vært synlig på eks sykefravær, turnover eller lignende?
 - o Har det vært endring i medarbeiderundersøkelser som følge av endringsarbeidet?
- Når du ser tilbake på endringsarbeidet, er det noe du tenker du ville gjort annerledes?
 - o (med egen ledelse/ deltakelse/ involvering av andre osv.)

Avslutning

- Er det noe jeg ikke har spurt om, som du mener vi burde snakket om?

Vedlegg 4 – Presentasjon av endringsprosess

Presentasjon utarbeidet av valgte seksjon, som omhandler tjenesteleveranse og endringsprosessene i seksjonen. Organisasjons- og seksjonsnavn er fjernet, av hensyn til bevaring av avtalt anonymitet til respondentene i undersøkelsene.

Min bakgrunn

Engasjert i renholdsaget, dets utvikling og ledelse

"Å jobbe med mennesker, renholdsaget og skape resultater er utfordrende og motivende"

Våre verdier

Helhetlige og integrerte tjenester på tvers av fire tjenesteområder

Sikkerhetstjenester
VAK, sikring og informasjonssikkerhet

Digitale tjenester
Utvikling, drift og forvaltning av KT-tjenester, informasjonssikkerhets- og formidlingstjenester, rådgivning, opplæring og brukerstøtte.

HR-tjenester
Rekruttering, kompetanse, Bedriftshelsetjenesten (BHT) og welfare.

Facilitetstjenester
Anskaffelse, renhold, bibliotek, trykkeri, post- og logistikk, kantine og welfare.

Underlagt	Budsjett	Brukerbetalte inntekter	Antall ansatte
	866 miljoner kroner	85 miljoner kroner	700 personer

Direktør				
VA	KH	DT	SAV	FM
JNS	HR	ED	LAR	REM
SA	DOE	ITD	OS	PT
IKS	BHT	IMP	SST	QJAF
SOU	REK	STI	BAG	NEK
ST	PKA	PKA	SA	

strategi 2020-2025

Departementene mottar **effektive** fellestjenester med riktig **kvalitet**

- leverer i til samtlige departementer, SMK og RRA *
- Tjenesten leveres i egen regi (med noen unntak)
- Store endringer etter 22.7.11:
 - Antall ansatte, lokasjoner, type bygg mm
- Omstilling og effektiviseringsprosess igangsatt 2013
- Planlegging av nytt regjeringskvartal
- Ca. 200 000 kvm

OMSTILLING

Bakgrunn for (fortsett) omstillingen

- Makroøkonomisk utvikling
- Endrede rammebetingelser /Tildelingsbrevet
- Digitalisering/ ny teknologi
- Erfaringer fra tidligere effektiviseringsprosesser (1990 og 2000 tallet)
- er den største enkeltkostnaden i bygdets driftsfase
- Nytt Regjeringskvartal

Mål med omstillingen

Konkurransedyktig

- Brukersfredshet
- Kvalitets- og servicenivå
- Kostnadsnivå

Satsningsområder

- Rekruttering
- Involvering av medarbeidere
- Kompetanseutvikling
- Sikkerhet
- Brukeroppfølging
- Digitalisering og ny teknologi
- Miljøtiltak
- Standardisering
- Benchmarking
- Åpenhet

Departementene mottar effektive fellestjenester med riktig kvalitet

"Nobody dreams of becoming a cleaner"

Rekruttering

- Den største utfordringen for renholdsbransjen
- Ansettelsesprosessen er høyt prioritert
- Vi leter etter medarbeidere med følgende egenskaper:
 - Riktig hånghet
 - Sikkerhet
 - Serviceinstilling
 - Åpenhet/åpent sinn

Involvering av medarbeidere

- Informasjon vedørende:
 - Omstilling
 - Effektiviseringsprosess
- HVORFOR og HVORDAN skal omstillingen foregå
- Allmater, teamsamtaler, individuelle samtaler

Kompetanseutvikling

- Fagbrev
- NS-INSTA 800 sertifisering
- Besøk fra leverandører
- Testing av renholdststyr/ maskiner
- Messebesøk
- Opplæringsvideoer
- Opplæringsmanualer

Miljø

- Avfallsortering/ miljøstasjoner
- Orbio OS3
- Renholdsmaskiner
- Miljøsertifisering (Miljøfyrtårn)

Ny teknologi

- Roboter
- Investering i moderne renholdsmaskiner
- Test av sensorer

Digitalisering

- Digital tegningsbasert renholdsplan
- Digital fordeling av arbeid / lett tilgjengelig og effektiv informasjon
- Dokumentasjon - verdi for hele
 - Avviksrapportering
 - Statistikk
- Økt fokus på tjenestens merverdi

Standardisering

Åpenhet

Våre erfaringer

- Mindre, tidsavgrensede pilotprosjekter
- Samarbeid på tvers av avdelinger, leverandører, etater (eks. [redacted])
- Gjennomføringsevne, engasjement og fagkunnskap
- Økt yrkesstolthet /positiv oppmerksomhet fra brukerne
- Krevende og spennende!

Hva har vi oppnådd?

- Lønnskostnader ned 14% fra 2015 – 2019 (18 årsverk)
- Sykefravær ned 50 % i perioden 2015 – 2020
- Antall medarbeidere med fagbrev: 51% pr. 31.12.20
- Medarbeiderundersøkelsen /Brukerundersøkelsen /Kundeundersøkelsen /Benchmarking

Vi vant [redacted] effektiviseringspris!

Elvind Dale, departementsråd i Kommunal- og moderniseringsdepartementet [redacted]

- "Jeg er spesielt imponert over kombinasjonen økt kvalitet, redusert bemanning og lavere sykefravær"
- "DSS har effektivisert renholdstjenesten samtidig som de har opprettholdt kvaliteten. For dette vinner de departementets effektiviseringspris"

Er vi i mål?

Satsningsområder

- Rekruttering
- Involvering av medarbeidere
- Kompetanseutvikling
- Sikkerhet
- Brukeroppfølging
- Digitalisering og ny teknologi
- Miljøtiltak
- Standardisering
- Benchmarking
- Åpenhet

Fremtid

2025 Veien videre?

- <https://intra.dep.no/depweb/fellesdep/nytt-regjeringskvartertjenester/regjeringskvartalet-hva-er-aktivitetsbasert-kontor-akb-se-film-her/id485057/>
- Regjeringskvartalet: Soner i aktivitetsbasert kontor. Se film her! I Nytt regjeringskvartert (intra.dep.no)

[redacted] skal levere effektive tjenester til riktig kvalitet

NYE ARBEIDSFORMER + PANDEMIEN = ØKT KRAV TIL

- FLEKSIBILITET
- KVALITET
- EFFEKTIVITET

Maximizing Efficiency

Pilotprosjekt sensorstyrte FM-tjenester

Fra frekvensstyrt til - Behovsstyrte tjenester

For å oppnå: - Effektive og bedre tjenester

Mål

- Gi bedre beslutningsstøtte i prioritet og rutevalg
- Tilrettelegging av kundemedvirkning
- Gi bedre oversikt og analyser
 - Kartlegging av behov med mulighet for justering av frekvenser basert på besøk

Hva?

- Renhold
 - Toiletter og materom
 - Trykksensor
- Avfall
 - Papiravfall
 - Sorteringsstasjoner
- Fryse/kjølerom
 - Temperatursensor




Annet type ny teknologi

Utfordringer / muligheter

- Kompetanse/ rekruttering
- Krav til effektivitet/ pris
- Teknologi (eks. batterier)
- Sikkerhet
- "Mindset"

- 5G
- AI
- Økt digitalisering
- Objektive målinger
- Ergonomi
- Økt yrkes stolthet / rekruttering


Ny teknologi

- Roboter
- Investering i moderne renholdsmaskiner
- Test av sensorer



Digitalisering

- Digital tegningsbasert renholdsplan
- Digital fordeling av arbeid / lett tilgjengelig og effektiv informasjon
- Dokumentasjon - verdi for hele DSS / Statsbygg
 - Avviksrapportering
 - Statistikk
- Økt fokus på tjenestens merverdi



Standardisering



Fra erfaringsbasert til kunnskapsbasert renhold?



Indikator DSS	Teknologisk utvikling	Høyt teknologisk utrustning (HØU)	Mer HØU, reduksjon av teknologisk fordybelse	Sikkerhet/risiko	Kvalitet (Kvalitet/Øst)	Mer verdig arbeid/ansvarlighet	Endring resultat/risiko
1	→	↓	↓	↓	↓	↓	(-15%) 20%
2	↑	→	→	↓	→	→	(-10%) 15%
3	↑	↑	↑	→	↑	↑	(+15%) 5%
4	↑	↑	↑	→	↑	→	(+20%) 10%



Elon Musk @elonmusk · 15 t
Svar til @Borkhugges
Yes, excessive automation at Tesla was a mistake. To be precise, my mistake. Humans are underrated.

Takk for oppmerksomheten

