

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

navn/kandidatnr.:
Camilla Storseth Moe/1

Lederes erfaringer med kommunikasjon,
medvirkning og endringsmotstand i
endringsledelse.

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 57

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å få nærmere kjennskap til hva slags erfaringer ledere har med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsledelse. Derne er formålet å finne ut hvilken betydning dette har for endringsprosessen. Fokuset er kommunesammenslåing som endringsprosess.

Problemstillingen er: *Hvilke erfaringer har ledere med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse, og hvilken betydning har dette i endringsprosesser?*

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på er knyttet til endringsledelse, erfaringsteori og annen relevant litteratur i forhold til lederkommunikasjon i endringstider, medvirkning og endringsmotstand.

Den metodiske tilnærmingen har vært kvalitative intervjuanalyser av 5 enhetsledere i en kommune. Intervjuene er transkribert og i ettertid analysert og tolket i lys av problemstillingen og relevant teori.

Undersøkelsen indikerer at kommunesammenslåing er en endringsprosess som både ledere og medarbeidere oppfatter som styrt fra «toppen». Både hvordan ledere kommuniserer og hvordan medvirkning vektlegges vil være preget av dette. Ledernes tidligere erfaringer med endringsprosesser er også med å påvirke dem. Kommunikasjon og medvirkning anses som to viktige komponenter for å få fornøyde medarbeidere. På den andre siden kan det være ressurs- og tidskrevende for lederne å stå i prosessen, og det kan forekomme en viss motstand mot endringer underveis i prosessen.

Resultatet er drøftet og mulige tiltak basert på undersøkelsen er presentert. Siden dette er en kvalitativ studie med et forholdsvis lite utvalg, er generalisering vanskelig. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er belyst.

Forord

Mitt 3 år lange masterløp i erfaringsbasert HRM (Human Resource Management) går mot slutten. Forelesningene har foregått i Bodø med engasjerte lærere og mange nyttige diskusjoner.

Arbeidet med denne oppgaven har foregått fra desember 2018 til mai 2019. Det har vært en krevende, men samtidig svært spennende tid. Jeg har blitt kjent med ny litteratur og nye problemstillinger. Selv om jeg har følt på motgang noen ganger, så er jeg svært takknemlig for de erfaringene jeg har fått med meg.

Jeg vil rette en spesiell takk til min leder som har lagt til rette for meg slik at jeg kunne fullføre dette studiet. I tillegg rettes en takk til mine kolleger som har vært tålmodige med meg og mitt mastermas.

En takk går også til min veileder Camilla Selstad Stenberg for konstruktive innspill helt fra starten av skrivearbeidet og helt inn til mål!

Til sist, men ikke minst har mine to barn og ektemann utvist tålmodighet med en mamma og kone i full jobb og til tider fulltids student. Dere er fantastiske!

Trondheim, 15. mai 2019

Camilla Storseth Moe

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Problemstilling	7
1.3 Oppgavens oppbygging	7
1.4 Oppgavens begrensninger	7
2.0 TEORI	9
2.1 Endringsledelse	9
2.1.1 Organisasjonsendring som overgang	9
2.1.2 Endringsrommet	10
2.1.3 Endringens faser og rekkefølge	10
2.1.4 Vellykkede endringsprosesser	11
2.2 Kommunikasjon	13
2.2.1 Begrepet kommunikasjon	13
2.2.2 Kommunikasjon som verktøy	14
2.2.3 Kommunikasjon som strategi	14
2.2.4 Informasjonens betydning	15
2.2.5 Effektiv kommunikasjon	15
2.3 Medvirkning	16
2.3.1 Hva er medvirkning?	16
2.3.2 Medvirkning i endringsprosesser	16
2.3.3 Direkte og indirekte medvirkning	17
2.3.4 utfordringer ved medvirkning	18
2.4 Endringsmotstand	19
2.4.1 Årsaker til motstand	19
2.4.2 Betydningen av kommunikasjon og medvirkning	19
2.4.3 Positiv endringsmotstand	20
2.5 Oppsummering	21
3.0 METODE	22
3.1 Metodevalg	22
3.1.1 Forskningsdesign	22
3.2 Datainnsamling	23
3.2.1 Initierting av kontakt med enhetslederne	24
3.2.2 Intervjuguide	24
3.2.3 Gjennomføring av intervju	25

3.3 Dataanalyse	25
3.4 Validitet, reliabilitet og generalisering	26
3.4.1 Validitet	26
3.4.2 Reliabilitet	27
3.4.3 Generaliserbarhet	28
3.5 Metodesvakhet	29
4.0 RESULTATER OG DISKUSJON	30
4.1 Innledning	30
4.1.1 Leders syn på endring og endringsledelse	30
4.1.2 Inspirerende endringsarbeid	31
4.1.3 utfordringer i endringsarbeidet	32
4.1.4 Mottakernes forventninger	33
4.2 Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?	34
4.2.1 Kommunikasjon som strategi	34
4.2.2 Inspirerende kommunikasjon	36
4.2.3 Begrenset informasjon hos mellomledere	37
4.2.4 Mottakernes tolkning av informasjonen	38
4.3 Hvordan vektlegger ledere medvirkning i endringsprosesser?	39
4.3.1 Medvirkning som ressurs	40
4.3.2 Indirekte medvirkning	41
4.3.3 Direkte medvirkning	42
4.3.4 Mottakernes tolkning av medvirkning	44
4.3.5 utfordringer ved medvirkning	45
4.4. Hvordan opplever ledere endringsmotstand?	46
4.4.1 Årsaker til motstand	47
4.4.2 Betydningen av kommunikasjon og medvirkning på motstand	48
4.4.3 Positiv endringsmotstand	48
5.0 KONKLUSJON	50
5.1 Lederes erfaringer med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsledelse	50
5.2 Betydningen av kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsprosesser	52
5.3 Funnenes mulige implikasjoner	53
5.4 Behov for videre forskning	54
LITTERATURLISTE	55
INTERNETT:	57
VEDLEGG: 1 Forespørsel til ledere	58
VEDLEGG: 2 Intervjuguide	59

1.0 INNLEDNING

Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene hevder den kjente ledelsesforfatteren Gary Yukl (2010). Effektivt lederskap er nødvendig for å revitalisere en organisasjon og lette tilpasninger til et miljø i forandring. Forsøk på å lede endringer i en organisasjon har større sjanser for å lykkes hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, ulike faser i en endringsprosess, ulike former for endring og hvor viktig det er å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer.

Å lede endringsprosesser i en kommune som er i omstilling krever tydelig politisk lederskap og løpende informasjon. Åpen dialog med kommunens ansatte og innbyggere er viktige virkemidler i prosessen. Å være tilstede alle steder hvor man som leder kan møte spørsmål og endringsmotstand med informasjon og kommunikasjon, der bør man være! God og tydelig kommunikasjon er alfa og omega for å få ansatte og innbyggere med.

Tilnærmingen min til endringsledelse er at dette er et spennende felt, men også et krevende felt å jobbe i. Det innehar muligheten til å endre på ting i organisasjoner slik at disse beveger seg i en annen retning. Samtidig kan mye i organisasjoner, og av og til også i mennesker, ha vanskelig for å endre seg.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg er enhetsleder i en liten kommune som for tiden er i en stor omstillingsprosess. Kommunen skal slås sammen med en mye større kommune, og fra 01.01.2020 skal den nye kommunen være i drift. Dette betyr store endringer for både innbyggere og ansatte, spesielt for ledere og andre ansatte i administrasjonen. De skal flyttes både fysisk og mentalt. Dette skaper en del utfordringer både for den enkelte ansatte, men også for lederne som skal «drifte» en slik prosess. Det er viktig å påpeke at kommunesammenslåingen er en villet prosess.

Det ble vedtatt kommunesammenslåing mellom de to kommunene i 2016. Vedtakene om kommunesammenslåing er basert på vedtatt Intensjonsavtale mellom de to kommunene. Kommunesammenslåingen innebærer at de to kommunene opphører som rettssubjekt samtidig som det etableres et nytt rettssubjekt. Ifølge Intensjonsavtalen pkt. 10, avsnitt 7, skal det «(...) utarbeides en egen strategi for informasjon til ansatte, i samråd med tillitsvalgte og verneombud».

Avtalen skal sikre en ryddig og forutsigbar prosess og skape en felles plattform og spilleregler for organisasjonsendring. Prosessen må legge til rette for god representasjon og informasjonsflyt mellom alle parter på alle nivå.

Omstillingsprosesser gjennomføres best i et forpliktende og tillitsfullt samarbeid mellom arbeidsgivers representanter og tillitsvalgte og verneombud. Gode omstillingsprosesser krever godt lederskap og ansvarlige tillitsvalgte på alle nivåer. Nødvendig planlegging og forarbeid er en forutsetning for en vellykket gjennomføring av omstillingsprosesser.

Arbeidet må organiseres slik at både trivsel, miljø, helse og sikkerhet ivaretas. I tillegg er det tatt med et punkt om medbestemmelse ihht hovedavtalen del B §3-1 og medvirkning ihht arbeidsmiljøloven:

- Informasjon og drøfting med hovedtillitsvalgte om tidsplan, informasjonsprosedyrer mv.
- Kommunikasjonsplan angående informasjon til ansatte skal utarbeides sammen med hovedtillitsvalgte.
- Drøfting med hovedtillitsvalgte hvordan medbestemmelse skal ivaretas gjennom omstillingsprosessen.
- Medvirkning - hovedverneombud skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, samt i arbeidet med å sikre forsvarlig HMS-arbeid.

Å stå midt oppi en kommunesammenslåingsprosess krever evne til å kommunisere i «alle retninger». Det krever omsorg og omtanke for – politiske og administrative toppledere og bekymringer blant medarbeidere. Til slutt krever det vilje til endringer fra alle- både politisk og administrativt. I tillegg beskriver omstillingsavtalen mellom de to kommunene at medbestemmelse og medvirkning skal vektlegges. Det interessante er å se hvordan ledere i organisasjonen håndterer dette.

1.2 Problemstilling

Hvordan er det for lederne i den minste kommunen å være leder i en så stor endringsprosess som kommunesammenslåing er? I følge omstillingsavtalen så skal både kommunikasjon og medvirkning vektlegges. Noe av det er faktisk lovpålagt. Sannsynligvis vil også noen av de ansatte være uenig i avgjørelsen om kommunesammenslåing, og dermed føle på en viss utrygghet. Det jeg har nevnt ovenfor har ført meg til følgende problemstilling:

Hvilke erfaringer har ledere med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse, og hvilken betydning har dette i endringsprosesser?

Kommunikasjon forstås her som samhandlingen mellom leder og medarbeider. Denne kan inneha ulike former. Fra et leder- perspektiv handler kommunikasjon om hvordan man tydeliggjør et mål, men også hvordan det kommuniseres daglig i møte med medarbeider. Informasjon vil være en viktig komponent her. Medvirkning handler om medarbeidermedvirkning. Ledere kan også oppleve former for motstand mot endringer, og det er derfor interessant å se på hvordan de opplever dette i endringsprosessen.

Jeg ønsker derfor å belyse følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse?*
- *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?*
- *Hvordan vektlegger ledere medvirkning endringsprosesser?*
- *Hvordan opplever ledere endringsmotstand?*

1.3 Oppgavens oppbygging

For å gi svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål vil det bli presentert en teoretisk fremstilling av aktuelle begreper og teoretisk rammeverk i eget teorikapittel. Videre presenteres den vitenskapelige forankringen av valgt metode samt fremgangsmåte for analysering av data i eget metodekapittel. I neste siste kapittel vil funnene presenteres, og samtidig vil de diskuteres i lys av spørsmålene oppgaven reiser og relevant teori. Avslutningsvis vil det bli konkludert i et eget kapittel.

1.4 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven søker å belyse hva slags erfaringer ledere har med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsprosesser, og betydningen av dette i

endringsprosesser. Fokus er fortrinnsvis den prosessen de er i for tiden, nemlig kommunesammenslåing. Det kan være nyttig å komme med noen utdypende kommentarer. For det første er dette en kvalitativ intervjustudie. Det betyr at det ikke er gått bredt ut, med for eksempel utsendelse av spørreskjemaer til mange ledere. Hensikten har heller vært å gå i dybden av tematikken og her egner samtale seg bedre. Informantene er fem enhetsledere innenfor ulike enheter i en kommune. Dette betyr at andre typer organisasjoner er ekskludert i studien. Det er verdt å merke seg at studien har et lederperspektiv. Når det forskes på tema som har med leder- og medarbeider relasjonen i en organisasjon, kunne det også ha vært naturlig å finne ut av hva medarbeiderne mener om dette temaet. Fire av fem ledere er kvinner. Dette er tilfeldig i forhold til hvem som responderte på invitasjonen. Det gjøres ikke noe ut av dette i oppgaven, men det er verdt å nevne.

2.0 TEORI

Dette kapittelet består av fire deler. Ledelsestilnærmingen i oppgaven er endringsledelse. Det er derfor naturlig å starte med dette. Videre vil kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand være temaer som belyses fra ulike teoretiske ståsteder.

2.1 Endringsledelse

Ledere gjør seg kontinuerlige erfaringer i sitt daglige arbeid og vil også ha med seg erfaringer fra tidligere hendelser. Mintzberg omtaler dette i sin artikkel «Rounding out of the Manager`s job» (1994). Lederen som menneske har i utgangspunktet med seg et sett av grunnleggende verdier inn i lederjobben. Videre har denne erfaringer fra tidligere i livet. Erfaringene har på den ene siden gitt lederen ferdigheter. På den andre siden har den tilført lederen kunnskap. Slik type kunnskap kan stamme fra årevis av arbeidserfaring. Den kan både brukes direkte rent praktisk, men den gir også lederen et sett av mentale modeller. Disse modellene er med på å påvirke hvordan lederen tolker verden rundt seg og handler. Samlet sett utgjør alt dette faktorer som er med på å bestemme hvordan lederen utfører sitt arbeid.

Endringsledelse handler om å få folk til å endre seg. For å forstå endringsledelse er det også viktig å se nærmere på premissene for organisasjonsendring.

2.1.1 Organisasjonsendring som overgang

Organisasjonsendring kan ses på som en spesiell type overgang, uansett hva slags innhold endringen har. Endringen starter med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand. Den fremtidige ønskede tilstand er slik som organisasjonen er tenkt å være ideelt sett. Perioden mellom disse to punktene er endringsperioden eller endringsrommet. Denne er kritisk, fordi det er i denne perioden kvaliteten på hvordan tilstanden i fremtiden skal se ut avgjøres (Hennestad og Revang 2006). Dette vil si at utformingen og gjennomføringen av endringsprosessen vil ha avgjørende betydning for hvor godt organisasjonen kan og vil fungere i den fremtidige ønskede situasjonen.

Når «organisasjonsendring» drøftes, mener vi ofte planlagte endringer som ledelsen har besluttet å gjennomføre. Hennestad og Revang (2006) skiller i sin fremstilling mellom første ordens endringer og annen ordens endringer. Første ordens endringer kan betegnes som organisasjonsutvikling. Organisasjonsendring er altså noe mer grunnleggende. Den berører premisser for samspill, endringer i situasjonsforståelse, verdier og kompetanse. En annen

måte å formulere dette på er at organisasjonsutvikling er forandring *i*, til forskjell fra en organisasjonsendring som er en forandring *av* organisasjonen (Hennestad og Revang 2006). Forskjellen mellom første og annen ordens endring kan også være tidsaspektet. Omveltninger som skjer brått og i store sprang oppleves som mer dyptgående endringer enn det som skjer over lang tid. I følge Levy (Hennestad og Revang 2006), er det en fundamental forskjell på utvikling som forbedring av det bestående og endring som transformasjon av det bestående.

2.1.2 Endringsrommet

Endringsledelse handler om å bevege seg fra en etablert praksis til en ny ønsket retning. En ny hverdagsvirkelighet skal implementeres. Endringsledelsens oppgave består i å manøvrere organisasjonen gjennom endringsrommet. For å komme frem til den nye ønskede situasjonen må man ta spranget gjennom endringsrommet. Ifølge Hennestad og Revang handler dette ikke så mye om å komme ned på et annet sted, som å forandre kart, terreng og oss selv i dette svevet.

Å komme seg gjennom endringsrommet vil kunne ta noe tid. Noe av spenningen er knyttet til om man klarer å nå målet. Turen kan også gå gjennom delvis ukjent landskap der en avgjørende del av utfordringen er å finne veien. Det er viktig at selve prosessen her blir god fordi dette danner grunnlaget for hvor god kvaliteten vil være på sluttresultatet.

Når man skal endre noe er det viktig å starte med å finne ut hva slags utfordringer man står ovenfor. Det er to kritiske implikasjoner i forhold til bildet av endringsrommet som det som er mellom en nåsituasjon og den fremtidige situasjonen. Det ene er at det er viktig å ha en underveisforståelse. Det andre er at fordi endringsrommet befinner seg i tid innebærer dette at det må anlegges et prosessuelt og dynamisk perspektiv for å forstå underveissituasjonen (Hennestad og Revang 2006). I tillegg kan det utvikle seg en endringskynisme i organisasjonen. Dette handler om at organisasjonens medlemmer er endringstrette og ikke lenger er like mottakelige for endringer. Tidsperspektivet og dårlig ledelse som ikke står til de ansattes forventninger kan være med på å forsterke endringstrettheten (Amundsen og Kongsvik 2008).

2.1.3 Endringens faser og rekkefølge

Et mye omtalt tema i litteraturen er endringens faser. Disse fasene er beskrevet noe forskjellig. En mye brukt faseinndeling er Lewins (1951) «force-field»-modell. (Hennestad og Revang 2006). Her beskrives først en oppløsningsfase der de ansatte innser at det er behov for

endring. Så kommer endringsfasen der endringen finner sted. Dette etterfølges av reetableringsfasen der endringen etableres og blir innarbeidet. Denne modellen dreier seg om at det i alle sosiale sammenhenger er drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter er i de som påskynder endringen, mens motkreftene er forhold som er rettet mot å opprettholde stabilitet. For å få til en endring må endringslederen dermed sørge for at drivkreftene blir sterkere enn motkreftene. Dette vil da si at en endring kan gjøres på to måter, enten ved å dempe motkreftene eller forsterke drivkreftene.

Kommunikasjon og tydelig formidling vil være helt sentralt i denne første fasen til Lewin. Det er viktig å få kommunisert at endringen er «viktig, riktig og god». For det første må det kommuniseres hva som vil være konsekvensen av å ikke endre seg, som innebærer å forstå «viktigheten» av endringen. For det andre må endringen representere en løsning, endringen må være «riktig». For det tredje må endringen oppfattes som en forbedring av dagens situasjon, som innebærer at endringen må være god. Samtidig må endringsleder få frem både meningsskaping og meningsgiving i endringsprosessen. Endringslederen kan skape mening gjennom fortolkninger av fortiden, og fortellinger om fremtiden. Det kan gjøres ved å vise til hva som kan skje dersom man ikke endrer seg (Jacobsen og Thorsvik 2010).

2.1.4 Vellykkede endringsprosesser

For å få til en vellykket endring bør endringsarbeid tenkes på som en dynamisk helhet der prosessene i endringsarbeidet påvirker hverandre og ofte gjennomføres i varierende rekkefølge.

J.P Kotter (1995) beskriver vellykket endringsarbeid som en prosess med ulike nøkkelfaktorer organisert i en bestemt rekkefølge. Modellen er en 8-trinnsmodell for gjennomføring av vellykkede organisasjonsendringer, som bygger på hans studie av endringsprosesser i over 100 bedrifter. De 8 trinnene i Kotters modell representerer suksessfaktorer som går igjen i de virksomhetene som har klart å gjennomføre vellykkede og varige organisasjonsendringer. Nedenfor beskrives Kotters modell noe forkortet. Jeg utdyper de punktene som jeg mener er viktige momenter i endringsprosessen denne oppgaven omhandler.

1. Skape kriseforståelse- endring er nødvendig.

God, tydelig og entydig kommunikasjon står sentralt for å få til det første og grunnleggende trinnet for vellykket endring.

2. Skape en koalisjon av ansvarlige ledere med makt til å gjennomføre endringen.
3. Utvikle en visjon

En stimulerende visjon vil kunne fungere som «ledestjerne» i endringsprosessen, og kunne skape sterk motivasjon og sterke drivkrefter.

4. Kommunisere forandringsvisjon.

Visjonen og strategien må markedsføres og presenteres i organisasjonen slik at ansatte forstår, deler og føler seg forpliktet. I implementeringen kan det nye kommuniseres ved at ledere går foran som et godt eksempel og er rollemodeller og viser gjennom praksis og handling hva det nye er. Dette er med på å øke tillit til ledelsen.

5. Gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning.

(...) det er viktig å ha en god administrert prosess for å hjelpe ansatte til å endre sine holdninger. Dette kan gjøres ved å gi de ansatte støtte, tilgang til ressurser og opplæring slik at de kan tilegne seg ny kunnskap.

6. Skape kortsiktige gevinster- synliggjøre framgang.

(...) dette kan bidra til å holde motivasjonen oppe og stimulere drivkrefter.

7. Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet.

Tidsperspektivet for å få innarbeidet varige endringer kan være minst 5- 10 år. (...) man bør rette oppmerksomheten på det som gjenstår av endringen for å opprettholde og styrke drivkreftene og for å holde endringsmomentet oppe.

8. Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur.

Kotter (1995) hevder at de tre første stegene i en endringsprosess hjelper å tåne opp status quo i organisasjonen og skape et klima for endring. Fase fire til seks handler om å skape engasjement, samt myndiggjøring for organisasjonen og de ansatte for endringen. De to siste fasene handler om å forankre endringene i organisasjonens kultur, slik at man ikke går tilbake til gamle vaner med en gang endringsprosessen er over (Kotter 1995).

Endringsmodellen til Kotter åpner for at de ulike fasene i endringsprosessen til tider vil kunne overlape hverandre og at det er mulig å gå tilbake til tidligere stadier underveis i prosessen.

Forskjellen fra Lewins (1951) er at det her blir mulig å gå tilbake å «rette» opp tidligere faser.

Videre passer modellen fordi den også tar høyde for at det kan være andre drivkrefter til endring. Modellen får bred støtte både i organisasjonsteorien og på nettet, og jeg har ikke klart å finne kilder som understøtter at modellen ikke kan fungere på alle typer og former for organisasjoner. Viktigheten av kommunikasjon blir fremhevet flere ganger i denne modellen.

Videre vil det sees nærmere på betydningen av kommunikasjon i endringsledelse.

2.2 Kommunikasjon

God kommunikasjon i endringsprosesser er ikke valgfritt. Det er lovpålagt at det gis tilstrekkelig informasjon jf. Arbeidsmiljøloven § 4-2. Det holder ikke å formidle informasjon, men kommunikasjonen skal være relevant og nyttig slik at den gjør medarbeiderne i stand til å utføre jobben (Brønn og Arnulf 2014).

For endringslederen er kommunikasjon en av de mest sentrale oppgavene. Kaufmann og Kaufmann poengterer at «(...) ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon» (2015, 393). Kongsvik presiserer også dette ved å si at «lederens forståelse av hva kommunikasjon er, kan betraktes som grunnlaget for hvordan ledere faktisk kommuniserer» (2006, 1).

2.2.1 Begrepet kommunikasjon

Kommunikasjon er et begrep som det ikke er helt lett å definere (Brønn og Arnulf 2014). Det brukes innenfor en rekke fag som lingvistik, atferds- og samfunnsvitenskap, antropologi, biologi og systemvitenskap. I tillegg har vi alle et forhold til kommunikasjon og vår egen oppfatning av hva kommunikasjon er. Det kan også være på sin plass å se på et nærliggende begrep- *informasjon*. Med informasjon menes vanligvis innholdet som overføres i kommunikasjon mellom mennesker. En mer presis definisjon av informasjon er gitt av den kjente britiske kommunikasjonsforskeren Gregory Bateson (1972, 462): «a difference that makes a difference». Det Bateson mener med denne formuleringen, er at informasjon, organisasjonsskjemaer osv. krever kunnskap og erfaring for å kunne tolkes og forstås. Det vil si at informasjon bærer på en viss betydning for personer som kan tolke den, men samtidig innebærer det at informasjon i seg selv ikke har noen robust og entydig mening.

Noe mer kjent beskrivelse av begrepet kommunikasjon er Kaufmann og Kaufmann sin definisjon: «(.) prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 394).

I denne definisjonen presiserer Kaufmann og Kaufmann at kommunikasjon er *informasjon*, men også *overføring av mening* (2015, 395-396). Dette kan sees i sammenheng med Lewins teori (1951), hvor han presiserer kommunikasjonens viktighet i endringsprosesser gjennom «meningsgiving» (informasjon) og «meningsskaping» (overføring av mening). Mange ledere i endringsprosesser antar at de har kommunisert godt når man i praksis kun har gjort informasjon tilgjengelig. Kommunikasjon er mer enn å gi informasjon, og det er spesielt

viktig for endringsledere å fokusere på meningsskaping. Kommunikasjon i form av meningsskaping er viktig i endringsprosesser for at medarbeiderne skal forstå nødvendigheten av endring, føle en forpliktelse eller eierskap til endringen og sikre at endringen blir oppfattet likt i organisasjonen. God kommunikasjon er også viktig for å unngå fallgruver som økt usikkerhet, tap av tillit til ledelsen og økt motstand (Kotter 1995).

2.2.2 Kommunikasjon som verktøy

Barret (2002) hevder kommunikasjon kan være avgjørende for om man lykkes eller mislykkes med en endring. Kommunikasjon som verktøy er viktig for å informere, skape forståelse og for å påvirke de ansattes holdninger og atferd (Brønn og Arnulf 2014).

Dette går ut på å formidle rasjonale bak endringen, en forståelse av fremtiden og hvordan den nye organisasjonen skal se ut. På denne måten kan kommunikasjon bidra til å skape oppslutning, motivasjon, redusere usikkerhet og bygge støtte rundt endringsprosessen

Johannson og Heide (2008) gir fasemodeller betegnelsen *kommunikasjon som verktøy*.

Organisasjonen blir sett på som et rasjonelt system der målet er å øke effektiviteten til den planlagte endringsprosessen. Måten ledelsen kommuniserer med de ansatte på, påvirker i høy grad utfallet av et endringsinitiativ. Denne tilnærmingen er nok den mest vanlige når det gjelder å kommunisere endringer i organisasjoner. Man informerer om hva, hvorfor, hvordan, når og med hvilke konsekvenser.

2.2.3 Kommunikasjon som strategi

Endringskommunikasjon kan leveres gjennom formelle og uformelle kanaler, og hva som vil være mest effektiv avhenger av tilliten til informasjonskilden (Allen mfl. 2007). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er ifølge Barrett (2002) det aller sterkeste virkemidlet. Det betyr ikke at man skal unngå å oppdatere ansatte om endringer via intranett eller fortelle om endringer i skriftlige publikasjoner, men man bør innse at dette er kanaler for å skape oppmerksomhet og forståelse, men kanalene er ikke effektive med hensyn til atferdsendring. De er støttekanaler i en endringsprosess.

I Brønn og Arnulf (2014) retter Christensen (2014) fokus på at kommunikasjon er vanskelig, og at det er avgjørende å utarbeide gjennomtenkte informasjons- og kommunikasjonsstrategier allerede i planleggingsprosessen av en endring. Kommunikasjon bør utgjøre en strategisk rolle i endringsprosesser. Suksessen bak enhver kommunikasjonsstrategi vil avhenge av om organisasjonen har en klar, betrodd, forstått og

meningsfull visjon som ledelsen er involvert i å utarbeide og kommunisere. Dette kan sees i sammenheng med Kotter (1995) sin fasemodell punkt 3, utvikle en visjon og punkt 4, kommunisere forandringsvisjon.

2.2.4 Informasjonens betydning

Ledere har en spesielt viktig rolle i endringer. De må være i stand til å kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres, og dessuten når og hvordan de skal gjennomføres. De må også kunne kommunisere hvilke konsekvenser endringene vil ha for den enkeltes jobb. Ledere må være rollemodeller for endringene, og det må gjenspeiles i både ord og handling. Det innebærer at ledere må støtte de ansatte og skape tillit til at endringen er riktig. Lederes manglende kommunikasjonsevne er den viktigste faktoren som hindrer dem i å være dyktige ledere i endringer. Noen av de største utfordringene kommunikasjonsmessig for personer som innehar rollen som nærmeste leder, er at de får de tøffeste spørsmålene fra de ansatte i forbindelse med endringer, men de er ofte ikke satt i posisjon til å gi god nok informasjon. Toppledelsen bør fokusere på å kommunisere det strategiske bildet av endringen, mens nærmeste leder må ha tilstrekkelig med informasjon til å kunne ivareta sine ansatte (Allen mfl. 2007). Videre er det et poeng at mellomledere selv må få tid til å forstå og ta innover seg endringer før de kan kommunisere endringen troverdig, samt hjelpe og støtte de ansatte (Brønn og Arnulf 2014).

2.2.5 Effektiv kommunikasjon

Effektiv endringskommunikasjon handler i høy grad om å håndtere ansattes emosjoner. Det gjelder både i forkant av, underveis og i etterkant av en endring. Uten effektiv kommunikasjon med de ansatte er endring umulig, og endringsledelse vil mislykkes (Barrett 2002). Det er mange vanskeligheter som kan resultere i kommunikasjonsproblemer i organisasjonen, for eksempel ensidig kommunikasjon/ top- down, at man holder tilbake informasjon, at man gir feilaktige opplysninger, rykter som sirkulerer og intensjonell forvrengning av informasjonen (Arnulf og Brønn 2014). Effektiv endringskommunikasjon baserer seg på at det er en helhetlig tilnærming fra mål til det strategiske, det taktiske (tiltak eller aktiviteter) og måling av effekt.

Videre vil medvirkning som begrep og ulike sider ved medvirkning i endringsprosesser presenteres.

2.3 Medvirkning

Innledningsvis nevnte jeg omstillingsavtalen mellom de to kommunene. Arbeidsmiljøloven og hovedavtalen beskriver hvordan medbestemmelse og medvirkning skal håndteres i prosessen kommunesammenslåing.

2.3.1 Hva er medvirkning?

Ut fra litteraturen flyter begrepene deltakelse og medvirkning om hverandre. I en rapport formulert av Schmidt, Gutt et al. (2011), er skillet uklart mellom deltakelse og medvirkning. De hevder at medvirkning ligger i handling, men ikke i deltakelse. Man er ikke nødvendigvis aktiv i noe selv om man deltar. Det finnes ulike former for deltakelse, men jeg velger å ikke gå dypere inn i denne problemstillingen. En ansatt kan være tilstede i endringsprosessen, men uten noen form for innflytelse på det endelige resultatet. På en annen side er medvirkning en mulighet som ansatte har til å påvirke prosessen.

Medvirkning har tidligere dreid seg mer mot prosesser enn mot gitte løsninger (Nyhlen 1997) og dette kan også sees i sammenheng med utviklingen i arbeidslivet og er i tråd med Arbeidsmiljøloven § 4-2.

Einar Thorsrud ledet i sin tid et forskningsprogram der det ble gjort flere felteksperimenter i industri bedrifter hvor betingelser for medvirkning i det daglige arbeidet ble gitt. Det ble i forbindelse med dette formulert prinsipper som arbeidet skulle tuftes på, kalt psykologiske jobbkraav. Disse går ut på at det i arbeidet er behov for variasjon, mulighet for læring og respekt. Det bør i tillegg være mulig å se sammenhengen mellom arbeidet og dens relasjon til omverdenen, samt at den er forenelig med en ønskeverdig fremtid. Punkt 3 handler om medvirkning: «*Behovet for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget*» (Thorsrud og Emery 1970, 66). Dette tankesettet har vært med på å påvirke tenkningen om arbeidslivet i Norge.

2.3.2 Medvirkning i endringsprosesser

For å lykkes med endringsprosesser er det viktig å gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning (Kotter, 1995). Punkt 5 i Kotter sin fasemodell kan oppsummeres med å gi «ansatte muligheter til medvirkning». Kotter hevder at hvis de ansatte får medvirke i form av å komme med nye ideer, være risktakere og tenke utenfor boksen, vil organisasjonen ha større sjanse for å få en suksessfull endringsprosess. Samtidig er det viktig å fjerne hindringer som kan skape motstand mot endring, samt endre systemer og strukturer som kan underminere den

endrede visjonen og strategien. Når de ansatte tilegner seg ny kunnskap, ferdigheter og holdninger, øker sjansen for at de opparbeider seg en større forståelse for endringen. De ansatte vil dermed ta med seg denne forståelsen inn i organisasjonens medvirkningsprosesser, noe som igjen øker sjansen for endringssuksess (Kotter 1995).

Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringene foregår. Det legges særlig vekt på å utvikle en felles, gjensidig forståelse av virkeligheten gjennom dialog. Dette kan i praksis være vanskelig å gjennomføre, men er godt å ha som utgangspunkt (Amundsen og Kongsvik 2008). I en teori av Rolf Gabrielsen fra 1985 (Amundsen og Kongsvik 2008) anses medvirkning og gjensidig kommunikasjon som viktige elementer for å kunne løse de fleste problemer i organisasjoner, hvor følelse av trygghet og tilhørighet betraktes som viktig for motivasjon og produktivitet.

2.3.3 Direkte og indirekte medvirkning

Hvor positiv medvirkning vil være kan knyttes til hvordan den blir organisert. Direkte medvirkning vil være ansattes medvirkning som individuelle representanter. Indirekte medvirkning vil si at noen er valgt til å kunne representere flere sine interesser og oppfatninger. Aktiv involvering av de tillitsvalgte er en forutsetning for god medvirkning i prosessen. Men like viktig er at ansattes opplevelse av egne muligheter for direkte deltakelse og det å ha blitt lyttet til. Dette må også til for at prosessen skal få oppslutning og legitimitet. (Kvadsheim 2001).

Pateemans (1970) teori om deltakerdemokrati slik det gjengis i Amundsen og Kongsvik (2008) handler om deltakelse i det å ta beslutninger. Et viktig argument er at det å oppleve deltakelse bidrar til å utvikle en demokratisk personlighet. Dette vil igjen øke sjansen for videre deltakelse senere, også på andre områder i samfunnet. Hun er opptatt av at deltakelse må være deltakelse i noe, og dette er beslutninger. Pateeman skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse og full deltakelse. Pseudodeltakelse refererer til situasjoner der begrepet deltakelse brukes, men i realiteten er beslutningen allerede fattet. Dette kan være i situasjoner der teknikker for overtalelse til å godta beslutninger blir brukt. Partiell eller delvis deltakelse skjer når ansatte kan påvirke en beslutning samtidig som ledelsen egentlig sitter på makten og fatter den endelige beslutningen. Til slutt har vi full deltakelse og dette inntreffer først når hvert medlem i et besluttende organ har like mye makt til å bestemme hva som skal besluttes.

2.3.4 utfordringer ved medvirkning

Medvirkning representerer ifølge Pasmore og Fargans noe positivt både for individet og for samfunnet. De anerkjenner samtidig at dette er krevende og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av kompetanse og modenhet. De sier at grunnen til at noen ikke lykkes med innføringen av medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller organisasjonen ikke er modne nok eller mottakelige for dette. På organisasjonsnivå er hindringene strukturelle, relasjonelle eller sosiale. I forhold til individnivå mener de at det kreves kunnskap, erfaring og trening når det gjelder avanserte former for medvirkning.

I følge Irgens (2000) er medvirkning avgjørende for de ansattes holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til en vellykket endring gir eierfølelse både til prosessen og det endelige resultatet. Også Irgens er opptatt av å få frem at medvirkning ikke er en ubetinget positiv faktor for den enkelte og for organisasjonen. Forskning viser at det ideelle er å kunne delta på et nivå den enkelte selv ønsker og forventer. Hvis en medarbeider deltar mer enn hva vedkommende selv ønsker, oppstår det en situasjon av medvirkningsivermetthet, noe som kan medføre stress og lavere produktivitet. Dette kan være personer som mer eller mindre ufrivillig har blitt trukket inn i møter og komitéer de ikke ønsker å delta i (Irgens 2000). Det motsatte vil være når en medarbeider ønsker og forventer større medvirkning i prosessen enn de opplever det gis anledning til. I en organisasjonsendring kan det da oppstå frustrasjon, stress og oppgitthet hos de ansatte. Medarbeiderne føler seg tilsidesatt i prosessen og går sammen og forsterker hverandres misnøye, noe som igjen har negativ innvirkning på arbeidsmiljøet. Ledelsens utfordringer ligger i å organisere endringsprosessen slik at de som blir berørt av endringen får engasjere seg slik de ønsker (Irgens 2000).

Medvirkningsbaserte prosesser stiller også store krav til ressursbruk. Slike prosesser kan være krevende og ta lenger tid enn det ville gjort om ledelsen vedtok planer og løsninger selv. Det kan også forekomme frykt fra ledelsens side for at en slik medvirkning kan føre til tap av kontroll over situasjonen. Amundsen og Kongsvik (2008) sier også at medvirkning er et vesentlig tema for å håndtere den situasjonen organisasjonene står overfor i omstillingsarbeid. Opplevelsen av medvirkning må være reell. Å oppleve at medvirkning kun blir gjort for syns skyld eller blidgjøre de ansatte kan føre til motstand og meningsløshet. Mangel på medvirkning og fallert medvirkning kan føre til at relasjonsbyggingen blant medarbeidere og ledere blir sterkt utfordret. De sier at medvirkning er en viktig innfallsvinkel i endringsarbeidet, enten det gjelder å forebygge motstand eller meningsløshet blant ansatte.

Lederes måte å kommunisere og involvere medarbeidere på kan altså ha betydning for opplevelsen av endringsmotstand i endringsprosessen. I det følgende vil endringsmotstand belyses nærmere.

2.4 Endringsmotstand

På samme måte som ved faseteorier for endring, har Kurt Lewins forskning om endringsmotstand ligget til grunn for mye av de senere forskningsarbeidene på dette feltet. Lewin presenterte på femtitallet tanken om sosiale felt, eller kraftfelt. Sosiale felt består av en gruppe og det miljøet gruppen er i. Gruppeatferden blir da et resultat av to motstridende krefter. De som bidrar til å opprettholde dagens situasjon, og de som bidrar til å skape endring. Status quo eksisterer når disse kreftene er like store (Amundsen og Kongsvik 2008). Det finnes krefter i en organisasjon som virker enten for eller imot endringen (Hennestad og Revang 2006). For å oppnå en effektiv involvering og endringsprosess som fører til gode resultater, er det avgjørende å få aksept for endringen fra de interne ressursene i organisasjonen (Amundsen 2005). Ansatte må være motiverte til å gjøre en innsats gjennom riktig kompetanse og kunnskap til å gjennomføre endringen.

2.4.1 Årsaker til motstand

Mange opplever usikkerhet knyttet til nødvendigheten av endring, selve prosessen eller hvilket resultat som er forventet å oppnå (Allen mfl. 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at hovedårsaken til motstand er mangel på informasjon, samt feilinformasjon. Når ansatte får for lite informasjon om hva som skjer og hvorfor, kan de bli forvirret og stresset.

Kotter og Schlesinger (2008) beskriver fire årsaker til at motstand oppstår. Den første egeninteresse, der mennesker primært har fokus på egne ønsker og behov og ikke på organisasjonens behov. En annen årsak er misforståelser og mangel på tillit mellom ledere og ansatte. Den tredje årsaken til at motstand kan oppstå er ulike vurderinger av hva som er best for organisasjonen. Siste årsak som nevnes er at det kan være lav toleranse for endring.

2.4.2 Betydningen av kommunikasjon og medvirkning

I tillegg til å kunne identifisere motstanden og forstå årsaker til motstand, er det sentralt at endringsledere vet hvordan de kan håndtere motstand, altså hvordan redusere motstand. Det er flere måter endringsledere kan redusere motstand til endringer på. Både god kommunikasjon

og involvering av ansatte kan sees på som helt sentrale tiltak for å redusere motstand, og måter endringsleder kan forebygge motstand på (Kotter og Schlesinger 2008). Det å kommunisere entydig og tilstrekkelig hvorfor endring er nødvendig tidlig i endringsprosesser er viktig for å redusere motstand. Både Kotter (1995) og Lewin (1951) trekker frem kommunikasjon som en av de mest sentrale oppgavene til en endringsleder. I opptiningsfasen gjennom meningsskaping og meningsgiving til hvorfor endring er nødvendig, og gjennom Kotters trinn 3 og 4, «utvikle en tydelig endringsvisjon og strategi» og «formidling av endringsvisjonen».

Lewin (1951) har en påstand om at deltakelse er et nyttig verktøy for å skape aksept og riktig adferd i en organisasjonsendring. En persons oppførsel og følelser vil påvirkes av den grad de ansatte blir aktivt involvert i endringen. Det er gjennom deltakelse at en person blir villig til å endre sin oppførsel. Manglende aksept og forankring av endringsprosesser i organisasjoner er hovedårsaken til at organisasjoner ikke lykkes (Amundsen 2005).

2.4.3 Positiv endringsmotstand

Det er lett å se på endringsmotstand som noe ensidig negativt. Motstand er som regel til hinder for endring og kan være utfordrende å håndtere i endringsprosesser. Samtidig er det viktig å se verdien av motstand. Som leder av endringsprosessen kan man bruke motstanden man møter til å styrke endringsprosessen. Motstand kan føre til økt rasjonalitet i valg av endringsstrategi gjennom at man får belyst flere innfallsvinkler, som dermed fører til bedre endringsutfall, strategi og resultat. Hennestad og Revang (2006) uttrykker at:

«Bestrebelse som understøtter organisasjonenes mål, er energi. Motstand, bestrebelse som altså går mot organisasjonens mål, er energi. Slik sett er ikke motstand noe spesielt. De organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og de vi ser som motkrefter, er de samme. Motstand er energi. Energi er det som driver organisasjonen. Da blir endringsoppgaven å omforme negativ energi til positiv energi».

Hvordan en definerer hva som er drivkrefter eller motkrefter, kommer i stor grad an på hvilket ståsted man har. Motstand kan noen ganger være et uttrykk for sunn skepsis, gode korrigerende spørsmål og kvalitetskontroll. Og noen ganger kan også ledelsens manglende

kommunikasjon være årsaken til endringer ikke finner sted. Jacobsen (2012) poengterer dette slik:

«Når det er snakk om motstand mot endring, har man ofte tenkt seg dette som to fronter- tilhengere og motstandere av endring. Dette er en altfor grov forenkling. Man kan oppleve at flere grupper ønsker endring, men at man ikke er enige om hva som er den beste endringen».

Med disse viktige nyansene i mente, har en likevel studert endringsmotstand og funnet mange fellestrekk når det gjelder motstand i endringsprosesser. Amundsen og Kongsvik (2008) kategoriserer bakgrunnen for motstand i tre hovedkategorier:

1. *Motstand på bakgrunn av tapsopplevelser.*
2. *Motstand som manglende endringsberedskap.*
3. *Motstand som bakgrunnskonversasjoner.*

Tapsopplevelsens dynamikk handler om at arbeidstakere mister noe av verdi for dem, og at dette naturlig fører til motstand mot endringen. Det kan være tap av trygghet, kompetanse, makt og territorium relasjoner, tilhørighet osv. Manglende endringsberedskap handler ikke bare om arbeidstakeren, men like mye om sårbarhet i selve prosessen av formidling, informasjon og forberedelse fra ledelsens side. Bakgrunnskonversasjoner handler om at motstand alltid vil være avhengig av historien, blant annet hvilken virkelighetsforståelse tidligere endringer har skapt.

Som tidligere nevnt kan både effektiv kommunikasjon og fokus på medvirkning redusere opplevelsene av tap blant ansatte.

2.5 Oppsummering

Teorien viser at det er mange faktorer i endringsprosessen som spiller inn på prosessforløpet og hvordan ledere bør håndtere dette. Endringsprosessen er en reise i delvis ukjent terreng og for lederen kan det være mange utfordringer underveis. Forskning og teori antyder likevel at ved å samtidig rette oppmerksomheten fremover på målet og på de menneskene som skal virkeliggjøre målet, kan en farbar vei finnes.

I neste kapittel skal jeg presentere metoden som er anvendt i oppgaven.

3.0 METODE

Metodekapittelet redegjør for de valg som er gjort i forbindelse med min tilnærming av problemområdet, studiets formål, teoretiske perspektiver og analysemodeller av mine resultater. I tillegg vil jeg gjøre en beskrivelse av framgangsmåten, samt at jeg vil redegjøre for konsekvensen av de ulike valg som er gjort underveis i prosessen.

3.1 Metodevalg

Metode kan være en framgangsmåte for å samle inn data om virkeligheten (Jacobsen 2005). Valg av metode skal ta høyde for hva som ønskes oppnådd og samtidig være hensiktsmessig. Den metoden man velger bør søke å benytte gjennomprøvd og valide framgangsmåter for å gi svar på de spørsmålene som stilles. Det bør således være mulig å kopiere metodene i ettertid og dermed oppnå samme resultat. Dette kan dog være vanskelig, om ikke umulig i kvalitative studier, da det vanskelig kan konkluderes entydig med en sann virkelighetsoppfatning etter kvalitative undersøkelser. Det er på den andre siden søken etter større forståelse og kunnskap rundt ei problemstilling, som gjør kvalitative metoder nyttig og hensiktsmessig.

Endringsledelse handler om å utøve ledelse i møte med endringer. Formålet med denne undersøkelsen er å få nærmere kjennskap til hva slags erfaringer ledere har med å utøve endringsledelse i praksis hvor det fokuseres på kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstandens betydning i endringsprosesser. Kommunesammenslåing er brukt som tema.

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ metode i datainnsamlingen. Dette er en metode som er åpen og mangetydig empiri er et sentralt kriterium. En annen viktig særegenhet ved kvalitativ metode er at de utgår fra studiesubjektenes perspektiv. Metoden innebærer liten grad av formalisering, og handler primært om å skape forståelse. Forskerens forståelse eller tolkning av informasjon står i forgrunnen.

3.1.1 Forskningsdesign

I følge Jacobsen (2005) er det avgjørende å foreta en analyse av problemstillingen for å velge det forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig, samtidig som metodevalget avhenger av problemstillingens karakter. Det er derfor viktig å være bevisst ulike aspekter ved problemstillingen og hvilke forskningsspørsmål man ønsker å besvare. For det første må det tas stilling til om problemstillingen er klar eller uklar. For det andre må det drøftes om den er beskrivende eller forklarende. I tillegg må man vurdere om man ønsker å generalisere funnene

eller ikke (Jacobsen 2005). Dette er aspekter som må drøftes tidlig i forskningsprosessen i forhold til min valgte problemstilling: *Hvilke erfaringer har ledere med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse, og hvilken betydning har dette i endringsprosesser?*

Jeg har valgt å bruke en deduktiv tilnærming i denne undersøkelsen. Deduksjon er en hypotesetestende metode som tar utgangspunkt i foreliggende teori (Nyeng 2004). Ut fra teori og tidligere innsamlet empiri, danner man seg på forhånd en del forventninger om hvordan virkeligheten ser ut og foretar deretter en datainnsamling for å sjekke om disse stemmer. Faren i forhold til denne tilnærmingen er at man kun er oppmerksom på det man leter etter og at tilnærmingen blir en form for selvoppfyllende profeti (Jacobsen 2005).

I min tilnærming til denne undersøkelsen er det ledernes erfaringer jeg er interessert i. Siden jeg har et ønske om å utforske og beskrive menneskelige erfaringer og opplevelser av et fenomen, er min metodiske tilnærming fenomenologisk (Tjora 2011). I min oppgave omhandler dette leders erfaringer med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse. I denne sammenheng må tolkningen av slike utsagn sees i lys av den sammenhengen de befinner seg i. I fenomenologisk tilnærming forsøker forskeren å forstå meningen med et fenomen gjennom en gruppe menneskers øyne. Fenomenologi har som formål å finne ut hvordan ting kan være, og ikke hva ting er.

3.2 Datainnsamling

Metoden som er valgt i denne oppgaven er halvstrukturerte dybdeintervju. Som hovedregel bruker man dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer.

Kvale definerer det halvstrukturerte intervjuet som følger: *«et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener»* (Kvale 2002, 21). Dette kan beskrives som en samtale med en viss struktur og hensikt. Samtalen vil likevel ikke være jevnbyrdig, forskeren kontrollerer situasjonen og har mulighet til å stille kritiske oppfølgingsspørsmål (Kvale 2002, 21). Det ble utviklet en intervjuguide, som er systematisert etter de ulike temaene jeg har valgt å belyse. Denne guiden ble benyttet under intervjuene, selv om den ble noe fraveket etter hvert som samtalen utviklet seg, noe også Jacobsen (2005) omtaler som en naturlig situasjonstilpasning for å holde naturlig kontinuitet i samtalen.

3.2.1 Initiering av kontakt med enhetslederne

Kvale gir også et treffende, men noe diffust svar på hvor mange intervjupersoner man trenger: «*Intervju så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite*» (Kvale 2002,58). Gjennomfører man få intervjuer, kan det oppstå problemer med at informasjonsgrunnlaget blir for tynt, mens man ved et stort antall kan få vanskeligheter med å foreta grundige analyser (Kvale 2002).

I kommunen er det ansatt 13 enhetsledere inkludert meg selv. Det vil si at jeg hadde et utvalg på 12 enhetsledere. Jeg sendte ut en e- post med forespørsel til alle enhetslederne om å stille til intervju i forbindelse med min masteroppgave. I forkant av forespørselen pr e- post pratet jeg med noen av enhetslederne for å forberede dem på at det kom en forespørsel. Fem av lederne responderte relativt raskt på forespørselen min, og med tanke på oppgavens begrensede omfang fant jeg utvalget godt nok. Kun to av lederne som ble intervjuet er ledere innen samme fagområde. Det ble tatt høyde for at det kunne bli aktuelt å intervju ytterligere personer om ikke innhenting av data ga et metningspunkt på dette tidspunktet. Det ble avtalt tidspunkt for gjennomføring av intervju og intervjuguiden ble sendt ut i forkant slik at de kunne forberede seg best mulig.

3.2.2 Intervjuguide

Etter at problemstillingen var utarbeidet, og det teoretiske fundamentet valgt, ble det utviklet intervjuguide som støtte i intervjusituasjonen. Denne guiden var sammen med båndopptaker, verktøy jeg benyttet i intervjusituasjonen. Jeg tok også notater som ble benyttet som hjelpemidler under transkriberingen.

Guiden ble delt inn med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. I forbindelse med hver av delene utarbeidet jeg tema og rimelig åpne spørsmål, som skulle bidra til å gi svar på problemstillingen. I tillegg sammenholdt jeg guiden med teoretiske innfallsvinkler som er aktuelle innenfor de ulike tema. Dette så jeg på som en fordel, både med tanke på å se på svarene til de intervjuede i sammenheng med aktuell teori, men også for å være helt sikker på at forskningsspørsmålene ble besvart og vurdert.

Det virket som om alle hadde sett på intervjuguiden før intervjuene ble gjennomført. Det var likevel litt ulikt i hvor stor grad de hadde forberedt seg. En leder fortalte at h*n hadde brukt to timer på å forberede seg og notert ned stikkord.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Jeg valgte å foreta individuelle intervjuer for å på best mulig måte få fram personlige synspunkter og meninger. Ved å intervjuer den enkelte under fire øyne og ikke i en gruppesituasjon, kan det være lettere for intervjuobjektet å komme med de innerste og virkelige fortrolige synspunkter. For å anonymisere intervjuobjektene ble hver enkelt leder tildelt fiktive navn som leder 1,2,3,4 og 5. Intervjuene ble gjennomført i kjente lokaler til de som ble intervjuet. Dette kan også være med på å skape større grad av trygghet for dem.

Å foreta individuelle og personlige intervjuer tar tid, og det ble antatt at det var nødvendig å avsette ca. 1 time pr. intervju. Det var viktig å overholde dette tidsrommet for ikke å legge for mye beslag på de ansattes arbeidstid. Intervjuene ble tatt opp på lydfiler. Den største fordel med det var at jeg slapp å notere mye underveis i intervjuet, og jeg fikk konsentrert meg om å gjennomføre en naturlig samtale. En fare med å ta opp samtalene er at intervjuobjektene kan føle det ubehagelig å bli tatt opp (Jacobsen 2005). Intervjuobjektene ble spurt i forkant av intervjuet, samtidig som de ble forklart hvordan materialet skulle bli brukt i ettertid. Ingen av respondentene reservert seg eller oppførte seg annerledes etter at lydopptakeren ble startet, slik jeg kunne observere.

For at jeg skulle få med de fleste aspektene jeg ønsket, så jeg det som nødvendig å notere ned stikkord og tilleggsspørsmål underveis. Dette kan ha vært med på å forbedre kvaliteten på undersøkelsen, samtidig som det var et nyttig verktøy under transkribering og under analysen av det empiriske materialet.

Under intervjuet hadde jeg intervjuguiden foran meg og noterte i denne i stikkordsform. Rekkefølgen i intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt. Der informantene begynte å assosiere fritt og eventuelt svare på andre punkter i intervjuguiden, fikk lov til å gjøre det. Av og til ble det stilt oppfølgingsspørsmål, men det ble til slutt forsøkt å få besvart alle spørsmålene.

Jeg avsluttet intervjuene med å spørre om intervjuobjektene hadde noen innvendinger på gjennomføringen av intervjuene. Ingen hadde noen kommentarer. Jeg understreket også til alle at de ville bli anonymisert, samt at lydopptakene ville bli slettet i etterkant av transkriberingen.

3.3 Dataanalyse

Etter at dataene var samlet inn og transkribert, arbeidet jeg meg gjennom all informasjon ved å lese hvert intervju flere ganger.

Under transkriberingen av intervjuene ble intervjuguiden brukt som disposisjon og svarene til lederne ble ført inn under hvert punkt her. Deretter opprettet jeg tekstnære koder, dvs ord og uttrykk som beskrev avsnitt eller mindre utsnitt av datamaterialet (Tjora 2011). Jeg forsøkte så å kategorisere kodene som var mest relevante, i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Lederne ble lagt inn vertikalt i et skjema. I samme skjema la jeg inn kodene og funnene horisontalt. Det var et godt utgangspunkt for å gå videre i en mer grundigere analyse av materialet. Parallelt med denne oversikten ble det notert viktige bemerkninger, sammenhenger og funn jeg syntes å se. Underveis i analysen av datamaterialet så jeg at en del av spørsmålene ikke var like relevante for å gi svar på problemstillingen. Jeg valgte derfor å ikke belyse disse noe nærmere i analysen.

3.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Forskningsundersøkelser skal alltid ta hensyn til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Dette går blant annet ut på å foreta kritiske vurderinger til kvaliteten på empirien som er samlet inn. I tillegg er det viktig å drøfte hvorvidt funnene man gjør kan generaliseres (Jacobsen 2005). Selv om det i kvalitative undersøkelser ikke er et mål å generalisere funnene, vil troverdighet og pålitelighet i datainnsamling og bearbeiding likevel være viktige drøftingsmomenter.

3.4.1 Validitet

Datamaterialets validitet kan enkelt forklares på følgende måte; måler det vi ønsker å måle (Jacobsen 2005). Allerede ved valg av problemstilling foretas det valg som gjør at en del tema må kuttes ut av praktiske hensyn, og på grunn av at det er nødvendig å forenkle. Det er dermed viktig å være klar over at undersøkelsen vil være gyldig kun for de temaene jeg velger å undersøke (Jacobsen 2005).

I en tidlig fase av forskningsprosessen må man også være klar over at datainnsamlingsmetoden vil kunne påvirke validiteten. Dette viser nødvendigheten av å foreta vurderinger av fordeler og ulemper ved de ulike metodene, før valg av metode. Som nevnt er den valgte kvalitative metoden fleksibel, og den vil ofte også medføre høy intern validitet ved at det er de som blir intervjuet som gir sine egne fortolkninger.

Når det gjelder utvalget av intervjupersoner, kan det også drøftes om valget av nettopp disse personene påvirket validiteten. I og med at jeg har fokusert på nivået enhetsledere som er et begrenset antall, vil en kunne vurdere at validiteten er høy for nettopp det valgte

forskningsobjekt. Hvor høy validiteten for sammenfallende prosjekter er vil avhenge av den konteksten disse eventuelt står i.

De neste vurderingene som bør gjøres er om intervjupersonene gir korrekt informasjon (Jacobsen 2005). I forhold til dette vil den enkeltes kunnskap om organisasjonen og de prosessene som har pågått og posisjon i studien, ha betydning for intervjusituasjonen. Det at jeg på forhånd hadde noe kunnskap om respondentens bakgrunn og erfaring, har sannsynligvis også påvirket validiteten. Dette fordi man kan sette den informasjonen den enkelte kommer med i sammenheng med tidligere erfaring og kunnskap. Disse faktorene vil til en viss grad ha betydning for den tolkningen som gjøres av empirien. Bevissthet rundt temaet kan føre til at validiteten øker. I forhold til selve intervjusituasjonen kan det være verdt å nevne at Kvale (2002) hevder at det å validere en oppgave, blant annet vil si å stille spørsmål, men også være oppmerksom på at intervjuobjektet har en riktig forståelse av spørsmålene.

Når det gjelder resultatets validitet i denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i utvalgets samlede beskrivelse av de ulike temaene, endringsprosesser, kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand. I grove trekk svarer respondentene i samme retning, noe som styrker validiteten. Jeg har ingen mistanke om at respondentene ikke svarer sant på stilte spørsmål under intervjuene. En annen faktor som styrker resultatenes validitet er respondentenes nære erfaring med endringer i egen virksomhet, delvis på grunn av at de har vært ansatt i hele perioden med prosess «kommunesammenslåing.».

Bruk av sitater i analysen kan også bidra til å øke validiteten, forutsatt at disse blir brukt på en korrekt måte. Det kan være lett å ta et utsagn ut fra dets kontekst, og tolke det på en gal måte. Dette var forhold som jeg prøvde å være bevisst på, spesielt i kategoriserings- og analysearbeidet. For å dobbeltsjekke dette, gikk jeg tilbake til de transkriberte intervjuene, for å kvalitetssikre egne vurderinger av den sammenhengende intervjupersonene hadde uttalt seg i, før sitatene aktivt ble brukt.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg om de data som er samlet inn er pålitelige, og dermed om resultatene er til å stole på (Tjora 2011). Spørsmål som bør stilles i forhold til dette er om det er faktorer ved selve undersøkelsen som kan ha påvirket det endelige resultatet (Jacobsen 2005).

For å styrke oppgavens pålitelighet så er det viktig å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man har spesiell kunnskap og engasjement, og hvordan slikt kan ha påvirket tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. (Tjora 2011).

I følge Jacobsen (2005) vil alle undersøkelser som man er åpne om, utsette de undersøkte for påvirkning. Stimuli og signaler som blir gitt, kan dermed føre til at de intervjuede reagerer og svarer på spørsmål på bestemte måter. Intervjuobjektene hadde mottatt informasjon i forkant og var kjent med hva jeg ønsket å forske på. Dette kan ha medført at de hadde dannet seg et bilde på forhånd på hva de trodde jeg var ute etter. En type stimuli som de intervjuede kan ha blitt påvirket av er det Jacobsen (2005) beskriver som undersøkereffekten. Selv om jeg er kollega i kommunen, er jeg ikke leder innenfor samme fagområde som de jeg intervjuet. At jeg er kollega, kan for eksempel ha ført til at intervjuobjektene kan ha utelatt å fortelle noe som de antok var en selvfølge at jeg kjente til. Dette kan ha medført at informasjon har blitt utelatt.

På den andre siden kan min kjennskap til prosessen kommunesammenslåing gjort hele intervjusituasjonen enklere ved at jeg i stor grad benyttet samme terminologi. Dette kan ha medført en høyere grad av reliabilitet, på grunn av at sjansene for å misforstå er lavere når jeg som forsker har en viss innsikt i den enkeltes arbeid.

Kvalitet under analysen av det empiriske materialet er viktig for å unngå feilkilder. Slurv i nedtegning av data og i analyseprosessen er også forhold som kan svekke reliabiliteten på oppgaven. I og med at intervjuene ble tatt opp på lydbånd, vil det ikke være problemer med at nyttig informasjon forsvinner eller bli glemt. Utfordringene angående påliteligheten kommer i større grad til syne i forbindelsen med analyseringen av dataene.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generalisering innebærer at man ut fra data i et mindre utvalg kan si noe om en hel populasjon (Jacobsen 2005). Som nevnt innledningsvis i metoddelen har datamaterialet kommet frem i samtale med enhetsledere i ulike enheter i kommunen. Kvale (2002) sin vurdering av analytisk generalisering inneholder vurderinger om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse kan brukes som en mal for hva som kan skje i en annen situasjon. I dette tilfellet må det dermed vurderes om funnene kan benyttes for å forklare lignende fenomener i andre sammenfallende studier, men å benytte mine funn som en mal, vil bryte med grunnleggende prinsipper i oppgaven.

Det er viktig at et forskningsopplegg er utført etter forskningsetiske retningslinjer. Det er forsøkt å gjøre dette best mulig. Informantene ble informert på forhånd om at materialet ville bli anonymisert. De ble også på forhånd informert om studiens innhold og hva materialet skal brukes til. Ellers er det tatt nødvendige etiske avveininger underveis. Blant annet kan man vurdere å utelate enkelte interessante funn utelatt fordi dette kan svekke anonymiteten.

3.5 Metodesvakhet

Innledningsvis i oppgaven hadde jeg noen tanker om temaet før forskningsopplegget tok til. Man kommer som forsker inn med en forforståelse, og dette kan påvirke hvordan man oppfatter informasjonen som mottas. Det er vanskelig å ikke la seg påvirke, men å være fullstendig objektiv. Forskeren står selv i fare for å tillegge informantene meninger som den ikke har slik at dette passer inn i ens egen forståelse av materialet. Jeg har forsøkt å være oppmerksom på dette og forholde meg til det informantene sa gjennom de transkriberte intervjuene.

Også systematiseringen av kategorier må sees på med et kritisk blikk med tanke på funksjonalitet og begrepsforståelse. Det kan tenkes at man legger subjektive tolkninger til begrepsforståelsen i kategoriseringen, noe som kan gi seg utslag i vage og lite beskrivende kategorier. Det bør også vurderes om datainnhenting utelukkende fra intervjusituasjonen er tilstrekkelig for å gi en tilfredsstillende besvarelse ut fra oppgavens problemstilling og tematikk.

Jeg kjenner kommunen og prosessen kommunesammenslåing godt, og dette kan ha vært med på å påvirke nøytraliteten min. Jeg har likevel forsøkt å la informantene selv komme til orde og presentere sin mening. En nøye gjennomgang av de transkriberte intervjuene har hjulpet til med å redusere de subjektive tolkningene. Til slutt kan det nevnes at måten informantene ble rekruttert på, kan ha påvirket resultatet. Selvseleksjon referer til at informantene selv har svart ja på å være med, ut fra et utvalg. De kan være spesielt interessert i temaet og spørsmålene som gjør at funnene kunne blitt annerledes dersom det var et tilfeldig utvalg.

4.0 RESULTATER OG DISKUSJON

4.1 Innledning

Som nevnt innledningsvis så vil alle ansatte på en eller annen måte bli berørt av endringsprosessen som en kommunesammenslåing medfører. De som blir mest berørt er ansatte på rådhuset og i administrasjonen. Rådhuset blir lagt ned og de ansatte må bytte arbeidssted. I denne oppgaven har fokuset vært enhetsledere og deres erfaringer med denne endringsprosessen. Av de fem enhetslederne jeg intervjuet var to av dem såkalt «mest berørt», dvs at de fysisk må skifte arbeidssted, mens de tre andre enhetslederne fortsatt skal ha sitt vante arbeidssted. De vil likevel ha ulike opplevelser av endringsprosessen, noe som også kom frem i intervjuene av dem. Fokuset i intervjuene var kommunesammenslåing, men alle lederne kom også inn på erfaringer de hadde hatt med andre endringsprosesser.

Hvordan opplever ledere å stå i praktisk endringsledelse? Ordlyden i spørsmålet henstiller til opplevelsen ledere har av å lede endring. Dette vil her likevel forstås vidt, i tråd med Mintzbergs (1994) tenkning, som både praktiske erfaringer, følelser og forståelsesapparat. For å svare på dette vil ulike sider belyses. Først vil ledere beskrive hva de legger i begrepet endringsledelse og hva de tenker rundt dette temaet. Deretter vil en del være viet ledernes erfaringer og opplevelser med endringsprosesser.

Kommunesammenslåingen er en strategisk planlagt endring (Lewin 1951), og det er en politisk styrt prosess. Som leder må man forholde seg til de beslutningene som blir tatt og gjennomføre tiltakene ettersom de kommer. Det har vært både politisk vilje og vilje blant innbyggerne i kommunen for å få gjennomført denne prosessen. Pådriverne for omstillingen har vært flinke til å tydeliggjøre hvilken konsekvens og innvirkning endringen har for organisasjonens kultur, struktur og de ansattes tilknytning til organisasjonen. Dette er alle forhold som må ligge stabilt til rette for å få et følt behov for endring (Lewin 1951).

Hvordan opplever så lederne denne prosessen og hva tenker de om endring og endringsledelse?

4.1.1 Leders syn på endring og endringsledelse

De fem lederne hadde ulike tilnærminger i forhold til hvordan de så på innholdet i endring og endringsledelse, og hvordan dette kan utøves på en god eller mindre fordelaktig måte. Det de imidlertid synes å ha en felles opplevelse av var at endringsledelse som begrep ligger nært opp til det å drive ledelse kontinuerlig. Fire av de fem lederne tilkjennega dette. Leder 4 sier:

«Endring er jo på en måte- det skjer jo endringer hele tiden. Det er på en måte en naturlig del av det å lede også. Det å hele tiden være i endring samtidig som at enkelte ganger er det jo noe spesifikt som gjør at du må sette inn noe ekstra i forhold til det».

Fire av fem ledere sa også at det ligger et lederansvar i det å drive endringsledelse.

Leder 3 sier:

(...) et lederansvar. Hvordan leder du den prosessen som skal føre til endring».

Disse sitatene viser at lederne er opptatt av lederansvaret for å drive prosessen fremover.

Flere ledere understreket fokus på utvikling og forandring. Leder 5 sier:

Utvikling tenker jeg. Endring kan være både praktisk og litt sånn psykologisk, men utvikling.

Leder 3 sier: *Forandring. Noe skal bli annerledes enn det var før.*

Det kan synes som at de fleste lederne har fokus på at endringsledelse faktisk er en del av lederoppgaven de har påtatt seg. Flertallet av lederne trekker paralleller mellom endringsledelse og det som er ledelse i dag fordi det skjer så mye endringer for tiden. Huy og Mintzberg (2003) setter spørsmålsteget ved tankegangen om alt er i endring. De hevder at denne oppfattelsen kommer av at man ensidig vender blikket mot det som faktisk endres. De påpeker at mange forhold faktisk i liten eller i ingen grad er gjenstand for endringer.

4.1.2 Inspirerende endringsarbeid

Alle lederne opplevde at det kunne være krevende å stå i en endringsprosess, men de oppga også en rekke faktorer som kunne være givende. Lederne oppga som positivt å oppleve å få medarbeiderne med, og at endringene lykkes. En nevnte lojalitet i forhold til vedtakene og forståelsen av å dra i samme retning som positivt.

Lederne uttrykte forventninger om at ansatte forholder seg positive til endringer og viser engasjement og tar sitt ansvar. Leder 1 sier:

«Forventer at de er positive. Dette er en prosess som ikke er reverserbar. Ikke noe vits å krangle om kommunesammenslåing. Den kommer og da er det bedre å være positiv. Og det har de vært, mine folk (...)».

God endringsledelse beskrives av flere ledere som en viktig faktor for å få positive medarbeidere. Hennestad og Revang (2006) mener at med en god og entydig endringsledelse har organisasjonen gode muligheter til å omstille seg for å møte endringen de står overfor.

God ledelse, godt samarbeid, involvering og lytting er viktige suksessfaktorer for at endringsprosesser skal lykkes. Lederne er opptatt av dette, men det nevnes også at kommunesammenslåing ikke er en «frivillig» endring for alle. Det kan bety at det ikke er like enkelt for lederne å være gode endringsagenter i denne prosessen.

4.1.3 utfordringer i endringsarbeidet

Fire av lederne nevner startfasen (opptiningsfasen) som den mest utfordrende fasen i endringsprosessen. Det er i den fasen man er mest utålmodig og man er usikker på hva som skal skje. Alle lederne var enige om at slutfasen også var utfordrende. Leder 4 mente at det var i slutfasen man så om jobben som ble gjort i forkant var god nok:

«da ser du om det du har gjort i forkant er godt nok. Har du trygga folk, har de fått medvirket og føler seg ivaretatt og trygge. Vet de hva som skal skje».

Både leder 2 og 3 kommenterte på at i slutfasen skal alt skje, og da går ting veldig fort. Leder 1 og 5 så også utfordringer med implementeringsfasen. Da vil ansatte oppleve hva endringen har ført til av konsekvenser for den enkelte, og mange kan tenke at alt var bedre før.

Både Kotter (1995) og Lewin (1951) trekker frem kommunikasjon som en av de mest sentrale oppgavene til endringsleder. I opptiningsfasen gjennom meningsskapning og meningsgiving hvorfor endring er nødvendig, og gjennom Kotters trinn 3 og 4 «utvikle en tydelig endringsvisjon og strategi» og «formidling av endringsvisjonen». Lederne er inne på dette i beskrivelsene av hvilke faser de ser på som utfordrende. Det var likevel ingen av lederne som spesifikt nevnte kommunikasjon som en sentral faktor for å lykkes.

Kommunesammenslåing ble vedtatt i 2016, og kommunene skal være slått sammen 01.01.2020. Det vil si at ledere og ansatte har vært i en endringsprosess i nærmere 4 år. Tidsperspektivet oppleves av alle lederne som lang. Ansatte blir utålmodige og det er lite fremdrift, noe som forventes. Tre av lederne er opptatt av å stå i endringsprosessen. Viktigheten av å holde ut i en endring, å ikke slippe den, men holde fast til endringen er implementert. Leder 1 sier:

«I en omstillingsprosess forventer folk en fremdrift og at ting skal skje. Det å stå i en endringsprosess over tid er krevende, men det er viktig å holde ut og holde fast til endringen er implementert.

Hennestad og Revang (2006) hevder at utfordringen med endringsprosesser er at de faktisk ikke ledes. Man bruker mye tid på planlegging og forarbeid, men når endringen skal

gjennomføres og implementeres, ledes den i begrenset grad. Dette kan ha å gjøre med at endringer kommer i så rask rekkefølge, jf. Meyer og Stensaker (2011). Det viser seg at lederne er opptatt av å lede godt i prosessen, men at det likevel er krevende å stå i det.

Amundsen og Kongsvik (2008) hevder at det i mange organisasjoner har utviklet seg en endringskynisme. Dette handler om at organisasjonens medlemmer er endringstrette og ikke lenger er like mottakelige for endringer. Tidsperspektivet og dårlig ledelse som ikke står til de ansattes forventninger kan være med på å forsterke endringstrettheten. Lederne opplever dette endringsrommet som krevende.

For å unngå endringskynisme nevner flere av lederne informasjon som et viktig tiltak. Det virket som om de gjennom andre endringsprosesser hadde positive erfaringer med dette. Ledere må informere og involvere de ansatte slik at de føler seg ivaretatt.

Leder 5 sier noe om dette:

«(...) for hvis vi sier at nå holder vi på med dette og så langt har vi kommet, da kan det oppfattes som at det er bestemt. Så er det jo ikke. Informasjon er viktig i prosessen».

4.1.4 Mottakernes forventninger

Informasjon omfatter også kommunikasjon, noe som jeg kommer tilbake til senere i drøftingen. Men, lederne hadde også noen antakelser om hva de trodde de ansatte forventet av dem i endringsprosessen. Her er også stikkordet informasjon. Ledere må informere og involvere de ansatte slik at de føler seg ivaretatt. De mener at ansatte har en klar mening om at de må ivareta rollen deres som leder og føre dem trygt og målrettet gjennom endringsprosessen. Dette samsvarer med Kotter sin 8- trinns modell for vellykkede endringsprosesser der det i punkt 4 vektlegges at ledere må kommunisere forandringsvisjonen. Det vil si at ledere må gå foran som et godt eksempel og være rollemodeller i endringsfasen.

Etter å ha sett på lederes opplevelser og erfaringer skal nå blikket rettes mot hvordan ledere vektlegger kommunikasjon i endringsprosesser

4.2 Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?

I denne delen svares det på det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?* Kommunikasjon er det første av de tre kjerneområdene som det ønskes å belyse videre i oppgaven, de to andre er medvirkning og endringsmotstand. Rekkefølgen som disse er nevnt i, refererer ikke nødvendigvis til en vekting av hvilket begrep som er viktigst, de må forstås i sammenheng. Intensjonen med å presentere de i denne rekkefølgen er å antyde at kommunikasjon er en grunnleggende faktor i medvirkning og endringsmotstand.

Kommunikasjon er en forutsetning for at medvirkning kan virkeliggjøres samt håndtere motstand mot endringer. Kommunikasjon berører på denne måten medvirkning og endringsmotstand, likevel skal dette begrepet omtales senere. I denne delen belyses hvordan lederne kommuniserer i forhold til selve endringsprosessen. Dette har både med hvordan de tydeliggjør mål, men også hvordan de kommuniserer daglig i møte med medarbeiderne, Informasjon vil også være en viktig komponent her.

Alle lederne omtalte kommunikasjon som viktig i endringsprosesser. Leder 2 presiserer dette ved å si at *«kommunikasjon er knallviktig. For å få til en endringsprosess så må man ha kommunikasjon kontra informasjon. Men trenger informasjon for å kommunisere»*.

Meningsgiving og meningsskaping er en viktig del av kommunikasjon i endringsprosesser (Lewin 1951). Det er viktig at de ansatte får tilstrekkelig med informasjon (meningsgiving), men også at de forstår hvorfor endringen er nødvendig (meningsskaping). Kommunikasjon gjennom å gi informasjon er ikke tilstrekkelig ved endringer. Det som er sentralt er å kommunisere på en slik måte at ansatte får en forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Dette krever to-veis basert kommunikasjon slik at ledelsen kan oppfatte misforståelser og oppklare uklarheter rundt endringen. Både Kotter (1995) og Lewin (1951) presiserer nødvendigheten av dette i sine modeller, Kotters modell trinn 1 og Lewins «optimeringsfase».

Jeg skal se nærmere på hva lederne sier om dette.

4.2.1 Kommunikasjon som strategi

Man kommer ikke utenom begrepet informasjon når man nevner begrepet kommunikasjon. Alle lederne var tydelige på at informasjon er faktabasert og noe som foregår enveis. Å gi en mening bak begrepet kommunikasjon var ikke like enkelt, men samhandling, toveis og forståelse var ord som gikk igjen hos flere av lederne. Det å kommunisere mente også flere av lederne handlet om at det måtte være toveis, men at også non verbal kommunikasjon var en del av det å kommunisere. Dette kan sees i sammenheng med Lewins teori (1951) hvor han

presiserer kommunikasjonens viktighet i endringsprosesser gjennom informasjon og overføring av mening.

Kommunikasjon som strategisk verktøy i en endringsprosess kan være avgjørende for om man lykkes eller mislykkes. I følge Johannsen og Heide (2008) er kommunikasjon som verktøy viktig for å informere, skape forståelse og for å påvirke de ansattes holdninger og atferd. Leder 2 sier at ingen informasjon eller kommunikasjon fører til uro. Samme leder sier også:

«(...) så hvis du kommuniserer ut, informerer om at ting ikke har blitt som tenkt fordi at- så er det lurt. Så hvis kommunikasjon er alt vi gjør så der det lurt å bruke det strategisk».

Leder 4 er opptatt av å bruke medarbeidere strategisk, ha fokus på nøkkelpersoner

«(...) men, skal man lykkes så må man ha med seg noen som kan hjelpe deg å dra»

Det er ikke brukt en bevisst kommunikasjonsstrategi fra lederne i denne prosessen, men AMU (lokalt arbeidsmiljøutvalg) og tillitsvalgte er brukt for å kommunisere ut hva som skjer.

Ingen av lederne hadde erfaringer i bruk av kommunikasjonsplaner verken i denne prosessen eller andre endringsprosesser. Alle var usikre på om det fantes en kommunikasjonsplan i kommunen, det var iallfall ikke gitt noen opplæring i en slik bruk. Det var stor enighet om at det kunne vært lurt og hatt en slik plan. Leder 2 sier:

«har ikke peiling, men jeg tror det hadde vært lurt og hatt det. Å drøfte hva kommunikasjon er, er kjempeinteressant».

Det interessante her er at det i omstillingsavtalen mellom de to kommunene som skal slås sammen, står at det skal utarbeides en kommunikasjonsplan angående informasjon til de ansatte sammen med hovedtillitsvalgte. Det var ingen av lederne som henviste til dette, og spørsmålet er om de i det hele tatt vet at dette punktet eksisterer.

Bruk av kommunikasjon som strategisk verktøy oppleves av de fleste lederne som viktig og er en forutsetning for å lykkes. Dette samsvarer med måten Johannsen og Heide (2008) gir fasemodeller betegnelsen kommunikasjon som verktøy på. Organisasjonen er et rasjonelt system der målet er å øke effektiviteten til den planlagte endringsprosessen. Altså måten ledelsen kommuniserer med de ansatte på, påvirker i høy grad utfallet av et endringsinitiativ. Det er likevel ikke brukt en felles kommunikasjonsstrategi eller kommunikasjonsplan i prosessen kommunesammenslåing, noe Christensen (2014) mener er avgjørende å utarbeide

allerede i planleggingsprosessen av en endring. Dette kunne med fordel ha blitt benyttet for å få en mer helhetlig forståelse og felles plattform for hvordan ledere skal kommunisere underveis i prosessen.

4.2.2 Inspirerende kommunikasjon

I endringstider kan det bli behov for ekstra kraft for å bryte ut av en etablert kurs og finne en ny (Hennestad og Revang 2006). Dette refererer til at organisasjonen har behov for noe som kan tilføre ekstra energi inn i prosessen og gjøre at *steget* ut i endringsrommet får fart. Flere ledere var oppmerksomme på dette. De kommenterte det ulikt. Leder 4 mente at kommunikasjon er nøkkelen til alt. At det er viktig å få dialog og samspill med medarbeidere slik at man blir speilet på hva det er i de ulike begrepene og ordene i informasjonen.

Leder 1 sier at positiv kommunikasjon som omtaler resultatet av endringsprosessen fordelaktig er viktig. Ledelsen må gå foran som et godt eksempel og omtale endringer som positivt:

«(...) viktig at vi fokuserer på det positive. Begynner ledelsen å fokusere på det negative så er vi ute å kjøre».

Evnen til å begeistre og inspirere er viktig. Å kunne motivere sine ansatte gjør at de kan se lysere på endringsvirkeligheten og være mer mottakelige for å sette kursen mot målet. Det er likevel ikke tilstrekkelig alene. *Innholdet* i kommunikasjonen er avgjørende. Det bør være kongruent og tilpasset organisasjonen generelt og det den konkrete endringen spesielt har behov for. Ledere må mene noe med det de kommuniserer sik at det skaper en mening for medarbeiderne. Å forstå nødvendigheten av endringen og føle en forpliktelse eller eierskap til endringen er ifølge Kotter (1995) viktig.

God kommunikasjon er også viktig for å unngå fallgruver som økt usikkerhet, tap av tillit til lederen og økt motstand (Kotter 1995). Det er ikke uviktig hva man sier og hvordan man som leder ordlegger seg. Leder 5 sier:

«Det handler om å skape forståelse for nødvendigheten eller behovet for endringen».

Kotter (1995) sier også noe om dette i sin modell. Punkt 1 omhandler det å skape kriseforståelse om at endring er nødvendig. I denne fasen er god, tydelig og entydig kommunikasjon sentralt for å få til det første og grunnleggende trinnet for vellykket endring.

Lederne er opptatt av å fremstå som gode rollemodeller og måten de kommuniserer på er en viktig del av dette. Men, det kom ikke frem i intervjuene om lederne faktisk *er* gode på å kommunisere fordelaktig i endringsprosessen. Innholdet i det som kommuniseres må også gi mening for de ansatte. For å belyse dette nærmere hadde det vært interessant å intervju ansatte i kommunen.

Flere av lederne understreket særlig den delen av kommunikasjon som handler om informasjon. Behovet for dette er essensielt i endringstider jf Yukl (2010). Dette skal jeg nå se nærmere på.

4.2.3 Begrenset informasjon hos mellomledere

Som nevnt under det første forskningsspørsmålet trakk flere av lederne frem betydningen av å gi informasjon under endringer. Det er knyttet en god del usikkerhet til det å være i endringsrommet for medarbeidere. De har som regel et stort behov for å få informasjon fordi de ikke vet nok om det som skal skje i fremtiden.

For å skape en felles forståelse for konsekvensene av kommunesammenslåingen har toppledelsen valgt å holde jevnlig informasjonsmøter. Noen av møtene har kun vært for ansatte på rådhuset fordi det er her ansatte blir mest berørt av endringene. Andre møter har vært for alle ansatte i kommunen. I tillegg har det blitt informert i enhetsledermøter. Leder 1 mener at det har vært lite konkret informasjon fra toppledelsen som kan deles med de ansatte.

Toppledelsen bør fokusere på å kommunisere det strategiske bildet av endringen, mens nærmeste leder må ha tilstrekkelig med informasjon for å kunne ivareta sine ansatte (Allen mfl. 2007). Det er viktig at ledere er i stand til å kommunisere hvordan endringene skal gjennomføres og hvilke konsekvenser det vil kunne få for den enkeltes jobb.

Mellomledere får ofte de mest krevende spørsmålene fra de ansatte, uten å nødvendigvis å være satt i posisjon til å kunne gi god nok informasjon. Flere av lederne gjør seg noen tanker om dette.

Leder 3 sier: *«dilemmaet som mellomleder har er at du har ikke annen info enn den du selv har mottatt. Også skal du opprette en dialog med de under deg- det er mellomlederens evige dilemma»*

En stor omorganisering kan gi medarbeidere bekymringer knyttet til flere ting. Usikkerhet, tap av kunnskap, de som er mest berørt skal flyttes. Leder 3 kommer imidlertid inn på at det av og til kan være et dilemma i forhold til å ha nok informasjon å dele:

«Det å ha nok informasjon å gi til de ansatte. De tror vi vet det mer enn det vi vet. De vil gjerne ha svaret i går. Få de til å skjønne at dette er en prosess. Oppslag i avisen kan f.eks gi mer uro blant de ansatte- betyr det noe for meg, hva med jobben min da?»

Det informeres også i personalmøter på alle enhetene om kommunesammenslåing. Det som kommuniseres ut er informasjon lederne har fått med seg i fora de har deltatt i. Alle lederne mente også at skriftlighet er viktig i tillegg til muntlig kommunikasjon, skriftlighet via mail eller infobrev. Leder 2 sier:

«jeg har jo litt sansen for at, ja jeg kan fortelle deg ting og informere deg om ting muntlig, men så har jeg litt sansen for skriftlighet for da er det på en måte – der står det i alle fall svart på hvitt. Så kan vi være uenige om det som står der, men det er enklere å forstå teksten enn det jeg sier».

Leder 3 nevner også at ansatte har tatt direkte kontakt for å få informasjon. Ansatte henvender seg som oftest til leder grunnet seg selv og bekymringer rundt sin egen jobb:

«Det ofte ansatte er urolige for, er jobben sin, opptatt av seg selv. Ofte at de tar dette direkte opp med meg, og det er jo det samme som jeg selv har følt; hva med meg da? Hva får jeg?»

Ledere bruker både uformelle og formelle kanaler. Hva som er mest effektivt avhenger av tilliten til informasjonskilden (Allen mfl. 2007). Uformell kommunikasjon kan være med på å redusere motstanden mot en endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2010). Dette kommer jeg tilbake til under drøftingen endringsmotstand.

Det kommenteres på av flere ledere at de ser på kommunesammenslåing som en prosess der de ikke har beslutningsmyndighet, det oppleves at kommunikasjonen dermed blir for ensidig, top/down (Brønn og Arnulf 2014). Ansatte kan derfor tro at ledere holder tilbake informasjon, baserer seg på rykter eller at man gir feilaktige opplysninger. Det viser seg at effektiv kommunikasjon i denne prosessen er alt annet enn enkelt å gjennomføre.

4.2.4 Mottakernes tolkning av informasjonen

Dersom lederskapet ikke klarer å gi retning og kurs, bør man spørre seg hva som er feil. En faktor kan være at den ikke er *ledet*. En annen faktor kan være at den ikke er *tydelig* nok. Det kommuniseres, men ikke på en slik måte at medarbeiderne oppfatter budskapet. Flere av lederne reflekterer over dette:

Leder 2 sier: «*har ikke opplevd det ift prosessen her, men når ting blir sagt så oppfatter man det på et vis og det er ikke sikkert at jeg forstår*».

Leder 5 sier «*(...) har noen historier som gjør at det oppfattes helt motsatt av det man tror er sagt. Veldig underlig*».

Her pekes det på flere ting. For det første vil det i kommunikasjon alltid kunne være en utfordring at ulike individer har ulike preferanser, og dermed kan misforstå hverandre fordi de ikke snakker om det samme. I en organisasjon vil det i tillegg kunne forsterkes ved at ledelsen og medarbeidere har ulike perspektiv. For det andre vil utydelig kommunikasjon i endringstider lett kunne åpne for usannheter og konflikter. Individet i organisasjonen kan selv tilføye detaljer dersom leder bare presenterer et fragmentert bilde for dem. Det er viktig å ta sikte på at kommunikasjonen er *effektiv* i den forstand at man forsøker å være oppmerksom på den andres utgangspunkt og at budskapet trer klart frem.

Det er også andre forhold som kan være utfordrende å løse med kommunikasjon. Det ene er mangelen på noe å kommunisere, noe som er nevnt tidligere i denne prosessen. Men det er også det å tørre å bruke kommunikasjon. To av lederne nevnte det som mange nok vil oppleve som et kommunikasjonsproblem, nemlig hvordan mottaker oppfatter budskapet. I tillegg kan ansatte tro at ledere vet mer enn de egentlig gjør, ha en forforståelse av hva det kommuniseres om.

Det er vanskelig å slå fast hva som er god kommunikasjon og hva som er tilstrekkelig kommunikasjon i endringsprosesser. Ansatte kan oppfatte informasjon og kommunikasjon forskjellig. Det handler om viktigheten av at kommunikasjon både handler om informasjon, men også overføring av mening (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Kommunikasjon og informasjon er to viktige komponenter for lederen når endringer skal gjennomføres. Alle lederne i studien var bevisst det. Dette utgjør også en viktig del av kjernen i lederskap.

Videre skal jeg se på hvordan ledere vektlegger medvirkning i endringsprosesser.

4.3 Hvordan vektlegger ledere medvirkning i endringsprosesser?

I denne delen vil det svares på det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan vektlegger ledere medvirkning i endringsprosesser?* Først skal blikket rettes mot hva lederne legger i begrepet medvirkning, hvilke erfaringer de har og hvordan de opplever medvirkning i endringsprosesser. I dette ligger både hvordan lederne samhandler med tillitsvalgte og

verneombud som er de formelle representantene for arbeidstakerne i organisasjonen. Videre vil det gjennomgås hva lederne opplever som positive sider og utfordringer ved medvirkning for ansatte.

4.3.1 Medvirkning som ressurs

Kotter (1995) nevner flere grunner til at endringsprosesser lykkes. En av disse er å ha en klar og tydelig visjon. Dette vil i mange tilfeller skape en bedre forståelse for organisasjonen. Hvis man trekker parallellen mellom en klar visjon om endringsprosessen og informasjon til de ansatte, så vil dette kunne skape positive drivkrefter. En økt grad av medvirkning fra ansatte kan i så måte være en mulighet for nettopp dette.

Hva som er optimal grad av medvirkning i arbeidslivet generelt kan ansees som en målestokk for å vurdere sin egen grad av medvirkning. I den forbindelse beskrev lederne at optimal medvirkning handlet om å lytte til innspill, skape entusiasme og informere ansatte tidlig. For å sikre optimal medvirkning var dialog og kommunikasjon to av begrepene som gikk igjen. Å ha god tid er også viktig for å kunne sette seg inn i det man skal medvirke i. Leder 2 understreket hvor viktig det var at man hadde samhandlet og pratet ordentlig om det. Hvis ansatte opplever å ha blitt spurt, men ikke hørt så har man bommet. Medvirkning må oppleves.

Leder 2 sier: «begge parter må oppleve at det er medvirkning selv om jeg sier at følt medvirkning er bedre enn ingen medvirkning».

Dialog er viktig for å utvikle en felles, gjensidig forståelse av virkeligheten. Dette kan i praksis være vanskelig å gjennomføre, men det er godt å ha som utgangspunkt (Amundsen og Kongsvik 2008). Medvirkning og gjensidig kommunikasjon er viktige elementer for å kunne løse de fleste problemer i organisasjoner. Det viser seg at lederne er bevisst dette i sitt lederskap.

Ledere må til tider utføre endringer i organisasjonen de leder. Flere av lederne fortalte at de hadde gjennomført både fusjoner, nedleggelse av enheter og sammenslåing av enheter. De prefererte også til dette i noen av svarene de ga under intervjuet. Alle lederne var opptatt av å involvere medarbeiderne, men at det i liten grad hadde skjedd i denne prosessen,

Hvorvidt ansatte har mulighet til å medvirke beror på hvilken type endring som skal skje. Ingen endringer er like, verken i størrelse eller intensitet og kommunesammenslåing er en strategisk styrt prosess hvor den reelle medvirkningen for ansatte er liten. Ansatte er i liten

grad involvert i prosessen kommunesammenslåing. Mye er bestemt på forhånd, og det er vanskelig å involvere ansatte. Leder 1 reflektere over dette:

«mye er bestemt, ikke bestemt og ikke avklart. Det betyr at det er vanskelig å involvere annet enn å informere samt kjøre allerede bestemte prosesser».

Lederen anser begrenset myndighet som en konsekvens av en strategisk prosess. Det kan da tenkes at ledelsens innblikk i prosessene utgjør en større forståelse for hva ansatte går glipp av i forhold til medvirkning og involvering.

Det viser seg altså at opplevelsen blant lederne er at ansatte har lite reell medvirkning i denne prosessen. Mangel på medvirkning kan i verste fall føre til at relasjonsbyggingen blant medarbeidere og ledere blir sterkt utfordret (Amundsen og Kongsvik 2008). Som vi skal se litt senere så ser lederne likevel ulike muligheter for å involvere medarbeidere.

4.3.2 Indirekte medvirkning

Lederne som er intervjuet *må* gjennomføre omtalte endring i enheten de leder. Rollene som tillitsvalgt og verneombud var ivaretatt på alle enhetene, men lederne hadde noe ulik erfaring med hvordan tillitsvalgte involverte seg og ble involvert av leder.

Leder 2 sier: *«og jeg bruker nok tillitsvalgte og verneombud litt strategisk. Husk på at du er tillitsvalgt og det betyr at...-og er litt opptatt av at de har en annen rolle enn menig ansatt. (...) Tillitsvalgte har en spesiell posisjon i medarbeidergruppen. Hvis tillitsvalgte begynner å hakke på sjefen, da er du ille ute og kjører».*

Indirekte medvirkning handler om at noen er valgt til å kunne representere flertallets interesser og oppfatninger. Dette skjer gjennom de tillitsvalgte. Denne måten å delta på for arbeidstakerne har lange tradisjoner i Norge og er også nedfelt i både Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven § 8-1. I sistnevnte står det *«I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte».* Alle lederne tilkjenner at dette samarbeidet er viktig.

Noen av lederne har systematiske, jevnlig møter med de tillitsvalgte, mens andre gjennomfører slike møter når det er særskilt behov for det. Det er også ulikheter i hvilken grad samtalene er formelle, eller har et mer uformelt preg.

Leder 4 opplever at tillitsvalgte er informert om det som skjer og at samarbeidet med dem glir greit:

«det har vært veldig positivt samarbeid med dem. Har hatt felles forståelse og det har vært veldig bra»

Flere ledere nevner også verneombud sammen med tillitsvalgte som representanter for de ansatte. Verneombudenes ansvarsområde er å arbeide for et godt arbeidsmiljø. Leder 4 bruker ofte verneombud hvis det lugger i gruppa:

«(...) bruker verneombud ofte hvis det lugger i gruppen. Ganske tidlig bruker vi verneombud der hvis vi kjenner at det er ting vi må jobbe med».

Lederne hadde noe ulik erfaring med hvordan de tillitsvalgte ble brukt for å fremme de ansattes synspunkter eller meninger. Det er uttalt i kommunen at saker skal løses på lavest mulig nivå, og to av lederne presiserte dette. To ledere har ikke hatt behov for å bruke tillitsvalgte i særlig grad, mens en leder hadde hatt noen dårlige opplevelser.

Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven har klare føringer for når tillitsvalgte skal dras inn i prosessen. Arbeidsmiljøloven slår fast at plikten til informasjon og drøfting bl.a. omfatter informasjon om den aktuelle og forventede utvikling av virksomhetens aktiviteter, forventet bemanningssituasjon inkludert eventuelle innskrenkninger og de tiltak arbeidsgiver vurderer i forbindelse med dette samt de beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisasjonen, eller ansettelsesforhold (Aml. kap. 8). Det virker som om de ulike lederne hadde et bevisst forhold til dette. Men, rollen som tillitsvalgt avhenger også av at de er bevisst rollen de har som ansattes representanter og hvordan de skal samhandle med ledelsen.

Jeg skal nå rette blikket mot hvordan ledere legger til rette for at hvert enkelt organisasjonsmedlem kan være delaktig i prosessen.

4.3.3 Direkte medvirkning

Personalmøter ble som tidligere nevnt gjennomført på alle enhetene. I tillegg ble driftsmøter, og gruppesamtaler nevnt som møtearenaer der ansatte har muligheten til å bli hørt. Det som var gjennomgående hos alle lederne da de skulle beskrive ansattes delaktighet i disse møtene, var at gruppediskusjoner fungerte bedre enn plenumsdiskusjoner. Det var alltid de samme som pratet i plenum, men i mindre grupper fremmet også de mer beskjedne sine synspunkter.

Medvirkning handler altså om å la de involverte komme til ordet. Skal demokratiske prosesser gjennomføres så er det viktig at alle skal ha lik mulighet til å bli hørt i beslutningsprosessen (Kotter 1995). Men, som nevnt tidligere er det ikke lagt til rette for like mye medvirkning i prosessen kommunesammenslåing, noe Kotter hevder er viktig. Å la ansatte få medvirke i form av å komme nye ideer, være risktakere og tenke utenfor boksen, vil organisasjonen ha større sjanse for å få en suksessfull endringsprosess.

Informasjonsmøter ble brukt aktivt. Det er åpne møter der de ansatte og rådmannen møtes. Dette er arenaer som flere av lederne mente ikke var gode medvirkningsarenaer, selv om det legges opp til dialog. Leder 1 sier:

«men i felles infomøter eller drøftingsmøter med for mange personer blir det ingen god dialog».

Dette kan handle om at mange synes det er ubehagelig å prate i en større forsamling, selv om det blir bedt om innspill og tilbakemeldinger.

Leder kan også tilrettelegge ansattes muligheter for medvirkning gjennom åpen dialog, drøftinger og ved å være tilstede i møter. I forhold til å gjøre seg tilgjengelig for medarbeideren er det å ha «åpen dør» en måte å gjøre det på. Dette er en arena som åpner opp for mer fortrolig kommunikasjon med leder, men det kan også tenkes at noen medarbeidere synes det er vanskelig fordi det eksisterer en viss maktdistanse. Leder 2 sier:

«det er viktig for meg å ha åpen dør slik at de som vil kan komme å slå av en prat»

Pasmore og Fagens (1992) anerkjenner at medvirkning er krevende og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av kompetanse og modenhet. De sier at grunnen til at noen ikke lykkes med innføringen av medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller organisasjonen ikke er modne nok eller mottakelige for dette. De hevder at på organisasjonsnivå er hindringene strukturelle, relasjonelle eller sosiale. I forhold til det strukturelle ser det ut til at lederne har åpnet for at dette kan skje ved at man har laget arenaer for dette. Men organisasjonen består av mennesker, og det vil til syvende og sist også handle om modenheten til de involverte parter og hvor gode relasjoner disse har. Det er også en uformell arena som kan oppleves som utfordrende. Leder 2 sier:

«det er en himla svær uformell medvirkningsarena som jeg blir lurt i til stadighet. Noen har sagt eller mener noe. Utfordrende»

Det å mestre de ulike arenaene for medvirkning sier kanskje noe om i hvor stor grad lederne og organisasjonen har kommet i forhold til kompetanse og modenhet slik som Pasmore og Fagens referer til. Lederne viser at de har tenkt gjennom hvilke arenaer som egner seg best for medvirkning, nemlig gruppemøter. På den andre siden så har kanskje ikke toppledelsen lyktes like godt i å vise modenhet og kompetanse da store informasjonsmøter ikke innbyr i like stor grad til delaktighet blant ansatte

4.3.4 Mottakernes tolkning av medvirkning

Når lederne ble bedt om å si noe om fordelene med medvirkning trakk de frem ulike aspekter. Medvirkning gir ansatte både trygghet, mestringsfølelse og selvtillit. I endringer er prosessen man gir seg ut på preget av en viss uvisshet. For å komme frem til den nye ønskede situasjonen må man som tidligere nevnt gjennom endringsrommet. Medvirkning handler om å kunne gå denne veien sammen, og ha mulighet til å være med på å påvirke hvordan nedslaget skal være i dette spranget.

Leder 1 sier: *«hvis folk får styre sin egen hverdag og føler at man mestrer jobben sin og føler at man har tillit, stolt på. Det er da du får selvtillit og gjør en bedre jobb»*

Andre ledere mente at å ha en følelse av å ha innflytelse i arbeidshverdagen er motiverende i tillegg til at det gir en trygghet i å bli sett og hørt. Leder 4 sier:

«Kjempeviktig! Handler om identiteten du får til arbeidsplassen din når du føler at du er med på å forme den selv».

Alle lederne mente at selvbestemmelse innenfor rammene de har er av stor betydning. Det å jobbe sammen mot målet åpner opp for støtte underveis i endringen, og at man ikke står alene. På den måten kan det bli lettere å gjennomføre endringene.

Dette viser at måten lederne ser på medvirkning sammenfaller med trinn 5 i Kotter (1995) sin modell; *gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning*. Ved å la ansatte få medvirke i form av å komme med nye ideer, være risktakere og tenke utenfor boksen, vil organisasjonen ha større sjanse for å få en suksessfull endringsprosess.

Jeg skal videre se på hva lederne oppfatter kan være utfordrende ved medvirkning.

4.3.5 utfordringer ved medvirkning

To av lederne hadde en klar oppfatning av at ansatte som føler at endringene gjelder dem selv i større grad ønsket å medvirke, men når det gjelder kommunesammenslåing så var ikke lysten til å medvirke like stor.

Leder 5 sier: *«avgjørende at ansatte vil og at de føler at det handler om seg og sitt. Kultur kan sette en begrensning for dette. (...) når det gjelder kommunesammenslåing så «gjelder det ikke meg».*

Leder 2 sier: *«kommunesammenslåing- tror ikke de har lyst til å medvirke i det hele tatt. Lyst til å få informasjon. Det er så stort på en måte»*

Medarbeidere kan føle på en medvirkningsmettet, noe som kan medføre stress og lavere produktivitet (Irgens 2000). Det er viktig å være oppmerksom på dette.

Kommunesammenslåing kan oppfattes som en prosess der ansatte ikke har reell medvirkningskraft. Som Irgens sier så kan folk gå lei, og miste motivasjonen noe to av lederne mente var en utfordring. Leder 1 sier:

«de vil gå på jobb og gjøre som i går. De vil ikke tenke. Presser du dem til å ta egne beslutninger så kan det være negativt».

Flere ledere sier at medarbeiderdeltagelse kan være ressurskrevende og utfordrende å stå i. En grunn til dette er at det å involvere medarbeidere betyr at man åpner opp for at mange skal mene noe om innholdet i en sak.. Leder 3 sier at eierskap til endringen er positivt, men involvering er omfattende og tidkrevende hvis alle skal bli hørt. Her gjelder det å se på nytteverdien. De ansatte skal bli hørt og ivaretatt på de områdene som gjelder en selv. Dette er i tråd med tenkningen til de psykologiske jobbkravene utarbeidet av Einar Thorsrud. Det tredje punktet handler om medvirkning: *«Behovet for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget»* (Thorsrud og Emery 1970).

En annen utfordring er at ansatte kan oppleve at de ikke blir hørt, og at det ikke har vært en reel prosess. Dersom det åpnes opp for medvirkning og det kommer opp forslag som ikke passer med det ledelsen har bestemt, kan dette gjøre at de ansatte sitter igjen med en følelse av å ikke bli hørt. Leder 3 reflekterer over dette:

«Noen ganger blir det tatt litt for lett på det med medvirkning. For ja- noen ganger når vi skal ha det så blir det egentlig ikke ordentlig medvirkning. Det blir bare sånn derre

kvasigreier. Fordi det er bare noe man krysse av at man har gjort. Det er ikke alltid resultatene blir som man forventet på forhånd»

Arbeidsmiljøloven § 4-2 beskriver at under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon skal bl.a. arbeidsgiver sørge for medvirkning som er nødvendig for å ivareta et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Den formelle strukturen knyttet til ansattes mulighet til å medvirke er derfor tilstede. Samtidig er det en ting å formalisere ønsket medvirkning, men reell medvirkning er noe annet. Pateman (1970) skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse og full deltakelse. Partiell eller delvis deltakelse skjer når den ansatte kan påvirke en beslutning samtidig som ledelsen er de som egentlig sitter på makten og fatter den endelige beslutningen. Det er forskjell på en skinnprosess og en reell prosess, og det kan være et dilemma for en leder å stå i spenningsfeltet mellom det å åpne for en prosess og samtidig være klar over at det kan være vanskelig å etterkomme forslagene. Dette handler kanskje om å være tydelig på forhånd hva det inviteres til medvirkning på. I prosessen kommunesammenslåing er lederne tydelige på at muligheten for å medvirke blant de ansatte er liten.

God kommunikasjon og medvirkning kan redusere motstanden mot endringer. I det siste forskningsspørsmålet: Hvordan opplever ledere motstand? ønsker jeg å belyse noen erfaringer lederne har gjort seg.

4.4. Hvordan opplever ledere endringsmotstand?

Tre av lederne har opplevd lite motstand blant de ansatte i denne endringsprosessen, men ifølge leder 3 kan det handle om at de som er lite berørt ikke helt forstår at det vil skje endringer for dem også:

«opplever at det er greit, men som jeg sa tidligere; jeg vet ikke helt om vi forstår. Fordi vi tror at vi ikke blir berørt (...)».

Det ble jobbet såpass godt i forberedelsen av avstemmingen om kommunesammenslåing at dette kan ha dempet motstanden. De ansatte viser at de har endringsberedskap grunnet godt forarbeid av ledelsen (Hennestad og Revang 2006)

Likevel så har to av lederne følt mer på endringsmotstand. Noe handler om tilpasninger til nye fagsystemer, at man skal vise at man ikke skal tilpasse seg for eksempel et nytt system, en ny verden. Leder 5 opplever at det generelt er mye motstand mot endringer blant de ansatte, ikke først og fremst kommunesammenslåing, men endringer i arbeidshverdagen.

Dette viser at selv om det har vært gode prosesser i forkant av kommunesammenslåingen så opplever lederne at det finnes noen som er både for og i mot endringen. Årsakene kan være sammensatt, men som nevnt tidligere så har ikke medvirkningsgraden for ansatte vært stor i denne prosessen. En persons oppførsel og følelser vil påvirkes av den grad den ansatte blir aktivt involvert i endringen. Det er gjennom deltakelse at en person blir villig til å endre sin oppførsel (Amundsen og Kongsvik 2008).

Jeg skal nå belyse flere årsaker til hvorfor lederne mener motstand kan oppstå.

4.4.1 Årsaker til motstand

Årsakene til motstand oppleves relativt likt blant lederne. Noen liker bare ikke endringer og vil helst gjøre som de alltid har gjort. Å gjøre noe nytt eller annerledes er skummelt. Leder 2 sier:

«fordi når det er endring så skal du jobbe annerledes enn det du har gjort før. Det betyr at jeg må gjøre noe annerledes, det er ikke du som skal gjøre det og da er det vanskelig».

Leder 5 nevner tap av makt som en årsak til motstand:

«motstand mot endring handler om å miste makt, bevisst eller ubevisst. Og makt har du for at du kan ting. Og hvis det kommer noe nytt som du ikke er helt god på eller at kunnskapen din ikke gjelder lengre- det er skummelt»

Leder 4 sier:

«Motstand er ofte mangel på kontroll, makt eller utrygghet. Identifisere årsaken til det og prate med folk om det. Man må håndtere det. Ikke umulig, men kan være ubehagelig»

Lederne beskriver motstand grunnet en tapsopplevelse. Dette er en av tre kategorier som Amundsen og Kongsvik (2008) legger til grunn for hvorfor motstand oppstår. Arbeidstakerne mister noe som er av verdi for dem, og dette vil naturlig føre til motstand mot endringen. I tillegg kan motstand som følge av manglende endringsberedskap som ikke bare handler om arbeidstakeren, men også om sårbarhet i selve prosessen av formidling, informasjon og forberedelse fra ledelsen sin side ha betydning. Som tidligere nevnt kan både effektiv kommunikasjon og fokus på medvirkning redusere opplevelsen av tap blant ansatte.

4.4.2 Betydningen av kommunikasjon og medvirkning på motstand

I tillegg til å kunne identifisere motstanden og forstå årsaker til motstand, er det sentralt at endringsledere vet hvordan de kan håndtere motstand, altså hvordan redusere motstand. Det er flere måter endringsledere kan redusere motstand på. Både god kommunikasjon og involvering av ansatte kan sees på som helt sentrale tiltak for å redusere motstand, og måter endringsleder kan forebygge motstand på (Kotter og Schlesinger 1976). Det å kommunisere entydig og tilstrekkelig hvorfor endring er nødvendig tidlig i endringsprosesser er viktig for å redusere motstand.

For å håndtere motstand fokuserer leder 1 på å gi god informasjon og kun gi svar basert på fakta. Ikke syns og tro noe uten å ha sjekket det ut. Slik kan man unngå snakk i gangene. Som leder bør man være positiv, tydelig, gi trygghet og være lojale mot beslutningene. Dette gir ansatte et godt bilde av situasjonen.

Betydningen av kommunikasjon og medvirkning for å redusere motstand anses som viktig av alle lederne. Leder 3 sier:

«Kommunikasjon kan være med på å trygge folk slik at du får mindre motstand. Medvirkning slik at de får innflytelse eller i alle fall- det handler om å gi folk trygghet og hva er det som skal skje».

Dette sammenfaller også med Lewin`s (1951) påstand om at deltakelse er et nyttig verktøy for å skape aksept og riktig atferd i en organisasjonsendring.

4.4.3 Positiv endringsmotstand

Lederne hadde noe ulikt syn på om motstand kan brukes til noe positivt. En leder sier at motstand er energi og all energi er positiv. I det ligger det et engasjement. Hennestad og Revang (2009) uttrykker at motstand er energi og energi er det som driver organisasjonen.

En av lederne mente at motstand ikke kunne bli brukt til noe positivt, men motstand kan reduseres og bli mindre negativ. Et tiltak er å gi tilbakemeldinger. Det kan redusere motstanden.

Allikevel hadde flere et slags dobbelt syn på motstand. Det kan være en verdifull ressurs da det mange ganger ligger et ektefølt engasjement bak. Leder 2 sier:

«det er jo mye artigere å bryne seg mot noen som er uenige med deg eller som yter motstand. For da må jo jeg tenke- hvorfor synes jeg at dette går greit, hvorfor er du uenig? Det er ikke farlig å være uenig hvis du klarer å løfte deg opp når vi har pratet om det»

Også andre ledere berørte dette punktet. Motstand er ikke bare noe som alene er uønsket. Dersom denne energien kan dras inn i endringsarbeidet, og man får snudd det til engasjement for endringene og prosjektet, vil det kunne bli en positiv faktor. Leder 5 sier:

«motstand er en bra ting hvis at det innebærer at vi likevel går sammen. Men, motstand for å gjøre livet fælt for andre, og for å ikke ville- det er negativt. Men, motstand med å undre seg, stille spørsmål og være kritisk er gull. Love it!»

Det at lederne har et ulikt syn på om motstand er positivt kan ha noe med hvilken ledertype de er, og hvordan de takler det å møte motstand. For lederne er det viktig å forsøke å bruke motstanden man møter til å styrke endringsprosessen. Kanskje enklere sagt enn gjort?

I dette kapittelet er de fire forskningsspørsmålene svart på. Datamaterialet i undersøkelsen er presentert, og funnene er blitt diskutert opp mot teori og gitt en tolkning. Det vil nå presenteres en konklusjon hvor fokus blir på hovedproblemstillingen i oppgaven.

5.0 KONKLUSJON

På mange måter er ledelse og endring to sider av samme sak i dagens arbeidsliv. Endringer skjer rundt oss kontinuerlig og på sett og vis kan endringer oppleves som en del av arbeidslivets positive og negative sider. Kommunesammenslåing er en del av erfaringsgrunnlaget jeg visste lederne hadde, og fokuset ble derfor rettet mot denne endringsprosessen. Jeg ønsket å se nærmere på hvilke erfaringer ledere har med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse og hvilken betydning dette har i endringsprosesser. Måten det kommuniseres på og hvordan medvirkning vektlegges kan ha betydning for hvordan ledere opplever endringsmotstand i organisasjonen. Teorien som er anvendt i analysen og beskrevet i teoridelen vil bli brukt i utarbeidelsen av konklusjonen på problemstillingen.

Følgende problemstilling med forskningsspørsmål ble presentert:

Hvilke erfaringer har ledere med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse, og hvilken betydning har dette for endringsprosessen?

- *Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse?*
- *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?*
- *Hvordan vektlegger ledere medvirkning endringsprosesser?*
- *Hvordan opplever ledere endringsmotstand?*

Studiens utvalg er for lite til å generalisere til andre bransjer og organisasjoner, men dette var heller ikke hensikten med denne kvalitative studien. Samtidig kan resultatene likevel gi grobunn til drøftinger knyttet til ulike situasjoner og organisasjoner, selv uten generaliserbarheten.

5.1 Lederes erfaringer med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsledelse

Kommunesammenslåing er en forandring *av* organisasjonen, noe som er forskjellig fra en forandring *i* organisasjonen som også betegnes som en organisasjonsutvikling (Hennestad og Revang 2006). Det betyr at kommunesammenslåing er en stor organisasjonsendring som berører både premissene for samspill, endringer i situasjonsforståelse, verdier og kompetanse. Dette er viktig å ha med seg når man ser på ledernes erfaringer i denne endringsprosessen, selv om det er viktig å poengtere at lederne også kom inn på andre endringer de hadde opplevd som ledere.

En av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører frem, er at endringsprosessene faktisk ikke ledes. Det er ofte fordi endring eller endringsledelse ikke er definert som en konkret oppgave og utfordring. Endringsledelse og endringsarbeid handler nettopp om å virkeliggjøre ideer og planer for en ønsket situasjon i en virksomhet (Hennestad og Revang, 2006). Å ha en god ledelse i organisasjonen der det fokuseres på å jobbe med strategiske oppgaver er derfor svært viktig for å lykkes med endringsoppgavene.

Det er noen funn som synes å peke seg ut i forhold til ledere og deres erfaringer. Det første er at de fleste lederne som ble intervjuet har en felles oppfatning av at dagens organisasjonsvirkelighet i stadig større grad er preget av endringer, og at dette gjenspeiler måten de ser på ledelse på. Det ligger et lederansvar i det å drive endringsledelse. Når det gjelder kommunesammenslåing så mener flere av lederne at de blir styrt av prosessen og at de derfor har lite påvirkningskraft. Lederne finner likevel inspirasjon i å drive endringsledelse ved å få medarbeidere med og se at man lykkes.

Et funn i denne delen sier noe om at kommunesammenslåing er en strategisk prosess som styres av toppledelsen. Lederne ser ikke at de har beslutningsmyndighet i denne prosessen og kommunikasjonen blir for ensidig, top/town (Brønn og Arnulf 2014) Informasjonsbehovet oppleves stort, men at det er vanskelig for lederne å ha nok informasjon å gi til de ansatte. Det kan oppfattes som om at lederne vet mer enn de gjør og at dette skaper grobunn for misforståelser. Et tredje funn handler om utfordringen ved at prosessen har tatt veldig lang tid, og at behovet for informasjon er stort. Lederne føler på spenningen av å være i et endringsrom over lang tid, og at dette påvirker holdningene til de ansatte. Tidligere større endringer ledere har vært med på å lede, danner en referanse - og tolkningsbakgrunn for de endringer man står i. Det er viktig at ledere er klar over dette, fordi både positive, men også negative erfaringer kan gjøre at man ubevisst lar seg påvirke av disse.

Et annet funn viser at lederne ser på kommunikasjon som et viktig strategisk verktøy for å kunne lykkes i endringsprosesser, men at det ikke har vært lagt opp til bevisst bruk av en kommunikasjonsplan eller bruk av kommunikasjonsstrategi i denne prosessen.

Omstillingsavtalen sier noe om at en kommunikasjonsplan skal utarbeides, noe lederne ikke erfarer er gjort. Bruk av kommunikasjonsstrategier kunne ha bidratt til å styre informasjonsbehovet i større grad.

Medvirkning er en del av materialet som har vært viet mye oppmerksomhet. Det tredje forskningsspørsmålet jeg ønsket å belyse var hvordan ledere vektlegger medvirkning i endringsprosesser. Også her ble et av de viktigste funnene koblet til den strategisk styrte

prosessen. Lederne anså muligheten til medvirkning blant ansatte som liten grunnet allerede bestemte prosesser. Reell medvirkning er derfor liten. Dette førte også til en opplevelse av at ansatte ikke ønsket å involvere seg, kanskje grunnet manglende påvirkningskraft. Kotter (1995) hevder at hvis ansatte får muligheten til en bred medvirkning så vil endringsprosessen ha større sjanse for å lykkes. Det er viktig for prosessen at både den indirekte og direkte medvirkningen fungerer. Både ledere og ansatte har mye å tjene på å samhandle. For ledere kan de formelle representantene for arbeidstakerne, de tillitsvalgte og verneombudene være en motpart, men ved god dialog kan de også bidra til at endringsprosessen går lettere. De kjenner ofte deler av organisasjonen bedre enn lederne. Direkte involvering, særlig ved gruppearbeid, er en mye brukt måte som fungerer godt. Prosessen har mye å tjene på at det kommer forslag til praktiske løsninger fra de som faktisk står i problematikken til daglig. Dette gir også ansatte en opplevelse av å bli tatt på alvor. Det kan likevel legges til at for lederen kan medvirkning oppleves tosidig. På den ene siden gjør den at endringsprosessen kan gå lettere fremover. På den andre siden kan det være ressurskrevende for lederen å forholde seg til mange innspill.

Både måten ledere kommuniserer på og hvordan medvirkning vektlegges i endringsprosessen kan være momenter ledere har med seg i måten de opplever motstand blant medarbeiderne på. Det siste forskningsspørsmålet handler om dette.

Teorien omtaler mangel på tillit til lederen og mangel på tro at endringen er nødvendig som årsaker til endringsmotstanden. Siden omstrukturering vil skje i kommunesektoren så er mest sannsynlig ikke dette en årsak til motstand for nødvendigheten av endringen. Kontinuerlig og gjentakende kommunikasjon kan være nøkkelen for å takle motstand, man kan aldri informere nok. Dette har lederne vært inne på flere ganger. Politisk garanti gjennom intensjonsavtalen som gir garanti for at de ansatte får beholde dagens lønn kan også være et tiltak som reduserer endringsmotstanden i forbindelse med tap av makt og posisjon. Ut ifra det jeg har skrevet ovenfor så kan kommunikasjon og medvirkning være et viktig virkemiddel for å takle endringsmotstand. Alle lederne anså dette som viktig.

5.2 Betydningen av kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsprosesser

Kommunikasjon og medvirkning i endringsprosesser har helt klart betydning i endringsprosesser. God kommunikasjon er en forutsetning for at medvirkning skal være fruktbar, samt å unngå motstand i organisasjonen. Endringsprosesser er komplekse, og flere

studier viser at kommunikasjon og involvering av de ansatte er svært viktig ved endring, og at behovet for god kommunikasjon øker ved endringer. Endringer kan skape utrygghet for de ansatte og øke motstanden mot endringen. Behovet for å vite, men også kunne ytre seg er sentralt for de ansatte. God kommunikasjon og involvering står derfor helt sentralt for gjennomføring av en god endringsprosess. Dette for at de ansatte skal forstå nødvendigheten av endring, og for at ansatte skal etablere et eierskap til endringsprosessen. Det er vanskelig å vite hvordan man skal kommunisere endringer på en god måte, og i hvor stor grad de ansatte skal involveres.

I endringer er prosessen man gir seg ut på preget av en viss uvisshet. For å komme frem til den nye ønskede situasjonen må man som tidligere nevnt gjennom endringsrommet.

Medvirkning handler om å kunne gå denne veien sammen, og ha mulighet til å være med å påvirke hvordan nedslaget skal være i dette spranget. At ansatte kan være med å komme med innspill gjør at de får et større eierforhold til endringen. Medvirkning kan redusere motstanden.

Hva er så sammenhengen mellom problemstillingens første del som er knyttet til erfaringer med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsprosesser? Nøkkelen til å forstå dette er funnet med hvilken type organisasjonsendring man står i, og at dette vil påvirke måten ledere utfører ledelse på. Kommunesammenslåing oppleves både for ledere og medarbeidere som en endringsprosess som styres fra «toppen». Dette vil påvirke hvordan ledere kommuniserer og hvordan medvirkning vektlegges i endringsprosessen.

5.3 Funnenes mulige implikasjoner

Opgavens formål var å undersøke hvilke erfaringer ledere har med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i praktisk endringsledelse og betydningen av dette i endringsprosessen. Lederne viser en felles forståelse av begrepet endringsledelse, og at endringsprosesser krever god ledelse. Det å være noe fjernt fra beslutningene i prosessen skaper en avstand som utfordrer kommunikasjons- og informasjonsbehovet. Viktigheten av kommunikasjon og medvirkning i endringsprosesser understrekes, også med tanke på å redusere motstanden for endringene. Studien bekrefter det flere tidligere studier har påpekt; at kommunikasjon og medvirkning bedrer muligheten for at den praktiske endringen lykkes, og at medarbeidere har det bra og føler seg inkludert.

5.4 Behov for videre forskning

Lederne som ble intervjuet er alle enhetsledere i en relativt liten kommune. Funnene i undersøkelsen vil derfor ha dette som utgangspunkt. I forhold til behovet for videre forskning, ville det vært interessant å se på om det er noen forskjeller i forhold til funn i andre organisasjoner, ev. tilsvarende nivå i den større kommunen. Oppgaven har hatt et lederperspektiv. Videre forskning kunne med fordel ha undersøkt hvordan medarbeidere selv opplever kommunikasjon, medvirkning og motstand mot endringer i endringsprosessen kommunesammenslåing. Dette kunne ha gitt funnene i undersøkelsen et viktig tilleggsperspektiv.

LITTERATURLISTE

Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om *arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (Arbeidsmiljøloven).

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Barrett, Deborah, J. (2002). *Endre kommunikasjon: ved hjelp av strategisk ansattes kommunikasjon til rette for større endring*». An International Journal, Vol. 7 hefte: 4, pp.219-231.

Brønn, P.S. og Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Fimreite, A. L. (2000). Reorganiseringsteori – hvorfor kommer kommunene aldri i mål? I Baldersheim, Harald og Rose E. Lawrence (red.) (2000): *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget

Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Abstrakt forlag.

Hennestad, B. Revang, Ø og Strønen, F. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Huy, G. N. og Mintzberg, H. (2003). *The rhythm of change*. *MITSloan Management Review*, Jyly 15th 2003.

Irgens, E.J. (2010). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget.

Irgens, E.J., Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change*. *Corporate Communications*, 13(3), 288 – 305.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kotter, J. P. og Schlesinger, L.A. (1976). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 106-14.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kvadsheim, H. ((2001). *Bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsutviklingsarenaer*. I Grønhaug, K. og Hansen, K. (2001): *Medvirkning, læring og konkurranseevne*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Akademiske.
- Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*. USA: Harper & Brothers.
- Meyer, C. og Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager`s job*. I: Sloan management review/fall s. 11-26.
- Monsen, L.- K. (2000). «Ovenfra og ned, nedenfra og opp, om forankring av endringsprosesser», i T. Dahl, N. Finstad og T. Opdahl Mo (red.) *Tid for forandring*. Kommuneforlaget.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag.
- Nyhlen, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Oslo. Kolle forlag.
- Pasmore, W.A. og Fagens, M.R. (1992). *Participation, individual development an organizational change. A review and synthesis*. Journal of management, 18 s. 375-397.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge UK. Cambridge University Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Thorsrud, E og Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo. Tanum.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations. 7th ed.* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice -Hall.

INTERNETT:

Deloittes rapport "Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger. Kunnskapsbaserte innspill til gode prosesser." <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/kommunereform/arbeidsgiverpolitikk-ved-kommunesammenslainger> (lest 02.11.2018)

Kongsvik, T, (2/2006). *Lederkommunikasjon i endringsprosesser*. Magma. Tilgjengelig: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (lest 25.02.19).

Omstillingsavtalen for kommunalt ansatte.

<https://www.??kommune.no/sammenslaing/innhold/nyheter/omstillingsavtalen-for-kommunalt-ansatte-er-klar/> (lest 25.02.19). Gjøres tilgjengelig ved forespørsel.

VEDLEGG: 1

Hei,

I forbindelse med min masteroppgave i HRM ved Nord universitet ønsker jeg å intervju ledere i Klæbu kommune og da fortrinnsvis enhetsledere.

Tema i oppgaven er endringsledelse og hvilke erfaringer ledere har med praktisk endringsledelse i forhold til kommunikasjon og medvirkning.

Å være leder i en omstillingsprosess som Klæbu kommune har vært en del av i de siste årene med tanke på kommunesammenslåing med Trondheim kommune kan være utfordrende og slitsomt. Men, det kan også gi ledere nye erfaringer og spennende utfordringer.

Jeg ønsker derfor å kartlegge lederes erfaringer med ledelse i en endringsprosess som kommunesammenslåing medfører. Jeg vil også undersøke hvordan kommunikasjon og medvirkning med medarbeidere vil prege utfallet av endringsprosessen. Hensikten er ikke å avdekke hva som er god eller dårlig ledelse, men snarere å se nærmere på hvordan ledere opplever å stå i dette hver dag.

Forskningen legges opp som et intervju/samtale på max 1 time og svarene vil være med på å danne datagrunnlaget for oppgaven. Materialet vil anonymiseres. Tidspunkt for intervju/samtale avtales nærmere, men jeg håper du kan sette av tid i uke 10, 11 eller 12. (4. – 22. mars).

Masterstudiet ledes av dosent Leif Kristian Monsen, Nord universitet.

Veileder for prosjektet er professor Camilla Selstad Stenberg, Nord universitet.

Jeg **HÅPER** du kan tenke deg å være med på å belyse et spennende tema, og bidra til at jeg får datagrunnlag nok til å gjennomføre prosjektet.

Ønsker du å delta? Gi meg tilbakemelding på mail innen fredag 01.03.19 eller på mobil

901 20 222. Ta også kontakt hvis du har ytterligere spørsmål.

Vennlig hilsen

Camilla S. Moe

Mastergradsstudent

VEDLEGG: 2

Endringsprosesser

Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet endring?	
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet endringsledelse?	
Erfaring med endringsprosesser	Hvilke erfaringer har du med endringsprosesser?	Tenk kommunesammenslåing
Opplevelsen av å stå i praktisk endringsledelse	Hvordan opplever du det å skulle lede en endringsprosess?	
	Hvordan synes du tidsperspektivet har vært?	Kort, lang tid?
	Hvordan har du som leder opplevd prosessen?	Hvor mye har du vært involvert i prosessen?
Ansattes forventning	Hva slags forventninger tror du dine ansatte har til deg i en endringsprosess?	Ta styringen? Involvere ansatte? Informere? Hvilken ledertype?
Ansattes forventning	Hva slags forventninger har du til dine ansatte i en endringsprosess?	Ansvar? Engasjement?
Endringsfora	Hvordan kan endringsforslag komme til syne, og hvor åpen føler du at du selv er for å imøtekomme innspill?	Hvor kan ansatte si sin mening om endringer?

Kommunikasjon

Begrepsforståelse	Hva legger du i kommunikasjon?	
	Hva vil det si å kommunisere?	

	Hva mener du skiller begrepene informasjon og kommunikasjon?	
	Hvilken betydning tenker du at kommunikasjon har i endringsprosesser?	
	Hvordan kommuniserer du ut endringene til de ansatte?	
	Kan du gi eksempler på hvordan du har gitt ut informasjon om endringsprosesser til de ansatte?	
	Hadde du en detaljert kommunikasjonsplan?	Var det laget en kommunikasjonsplan?
	Ble det brukt en bevisst kommunikasjonsstrategi?	Hvordan ble ev. arbeidet organisert?
	Hva er din forståelse av kommunikasjon som strategisk verktøy i endringsprosesser?	
	Kan du gi eksempler på konkrete tiltak du opplevde var spesielt viktige?	
	Hvordan opplever/opplevde du kommunikasjonen har vært mellom ledelse og ansatte under endringsprosessen?	Hvordan var informasjonen?
	Hvordan har du kommunisert med ledere på lavere nivå, for å sørge for at endringsprosessen blir vellykket?	

	Hvilke forhold opplever du har vært utfordrende å løse med kommunikasjon?	
	Noen andre tanker om kommunikasjon i organisasjonen?	

Medvirkning

	Spørsmål	Hjelpes spørsmål
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet medvirkning?	Som leder. Hva med de ansatte?
	Hva mener du medvirkning kan føre til?	Positive/negative sider?
	Hva gjør du for å legge til rette for at de ansatte får innflytelse?	
Erfaring	Hvilken erfaring har dine ansatte med medvirkning?	Gi eksempler på din erfaring
	I hvilken grad føler du at du/dere involverer de ansatte i endringsprosessen?	
Direkte/indirekte. Formell/uformell	På hvilken måte får de ansatte være med på å medvirke?	Tenk på indirekte/direkte medvirkning og formell/uformell medvirkning.
	Ønsker de ansatte å være med på å medvirke?	For lite? For mye?
Delegert myndighet/formelt	Har du handlingsrom (frihet) til å legge til rette for at de ansatte får medvirke?	Er du fri til å delegere? (formelt)
Opplevelse av medvirkning/medvirkningens betydning	Hva er din opplevelse av de ansattes innflytelse/medvirkning?	Egenvurdering av innflytelse i det daglige?

Medvirkning i møter	Beskriv gjennomføringen av personalmøter, og hvordan ansattes delaktighet i møtene er.	Hyppighet. Hvor tidlig informeres ansatte av leder. Drøftingssaker/infosaker.
Medvirkning som ressurs	Hva er dine tanker rundt ansattes medvirkning som en ressurs for virksomheten og for arbeidsmiljøet?	Hva har medvirkning å si for miljøet?
Medvirkningens betydning	Kan medvirkning ha effekt på de ansattes motivasjon for arbeidet?	Ev. på hvilken måte?
Autonomi/medvirkningens betydning	Hvordan har medvirkning effekt på de ansattes autonomi (selvbestemmelse)?	Har de frie tøyler? Er dette i stor nok grad, eller ønsker de mer/mindre frihet?
Optimal medvirkning/medvirkningens betydning	Hva tror du den beste måten er for å sikre medvirkning?	Optimal medvirkning i virksomheten
Tillitsvalgtes rolle	Beskriv hvordan rollene som tillitsvalgt og som verneombud ivaretas hos dere	Tillitsvalgtes tilstedeværelse
Tillitsvalgtes funksjon	Hvordan benyttes tillitsvalgte og/eller verneombud i saker for å fremme de ansattes synspunkter og meninger?	Når tar de ansatte selv saken selv?
Tillitsvalgte tidlig i prosessen	Når tar de tillitsvalgte/verneombud dette opp med deg?	Hvordan ivaretar du som leder dette når du blir involvert?
Ønsket innflytelsesgrad	Hvis du fikk bestemme fritt: hvilken innflytelse bør ansatte ha i virksomheten?	På hva? Hvordan?
	Noen andre tanker om medvirkning i organisasjonen?	

Endringsmotstand

	Har du opplevd motstand mot endringene i organisasjonen?	
	Hva tenker du kan være årsaker til motstand mot endringer som oppstår?	
	Er det noen faser i endringsprosessen som du vil trekke frem som utfordrende/vanskelig?	
	Hva ser du på som den største utfordringen i denne endringsprosessen?	
	Hvordan har du ev. håndtert motstand?	
	Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringsprosessen?	Trussel vs mulighet
	Hvordan har du som leder opplevd denne prosessen?	
	Hvilken betydning tenker du kommunikasjon og medvirkning kan ha på motstand?	
	Hvordan kan motstand bli brukt til noe positivt?	
	Er det noen utfordringer pr. dags dato?	

