MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE323E

Navn:
Mona McGawley og Lise Ystad

Hvordan påvirket Covid-19 pandemien opplevelsen av endringsprosesser?

- En kvalitativ studie om endringsprosesser i Steinkjer kommune

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 86

NORD universitet

www.nord.no

Abstract

Municipality sectors are often considered as bureaucratic. Due to laws and regulations implementation of change is a complex process. On Thursday 12th of March large parts of Norway closed down as a result of the Covid-19 pandemic. Changes within the organisation had to be put into effect without any delays. This master theses presents how leaders and union representative in Steinkjer municipality view the employees willingness to embrace change, and how the change process can contribute to create better willingness to change within the organisation. The research is focused on the differences in how the change processes was implemented during the Covid-19 pandemic compared to normal situation. Based on the thesis statement: *"How did the Covid-19 affect the leaders and union representative views of the employees willingness to embrace change?"* we defined the research question: *"What are the main differences in the change processes before and during the Covid-19 pandemic."* Before we started the research we got well acquainted with relevant literature through broad literature searches. The research method for this study is a qualitative case study with a multi-case design. We collected empirical data through in depth interviews with six informants. The interviews was recorded, transcribed and later coded in the data analysis software NVivo. The evidence was then categorised into four theoretical main categories: *Willingness to change*, *goal understanding*, *communication* and *motivation*. By doing a cross-case-analyses we could compare the results from the two settings.

The case study evidence shows that the implementation of change was considered easier during the Covid-19 pandemic. This despite the fact that it was more changes than earlier. The evidence also shows that the leaders and union representatives have an exaggerated view about the employees unwillingness to participate in changes within the organisation. However, during the pandemic, the employees are described as very willing to participate in changes. Analysed against the four main theoretical categories the study shows: It's important that all employees have an understanding of the goal and why the change is necessary. Communication regarding the implemented changes must be clear and concrete. During the Covid-19 pandemic the employees showed high internal motivation, while there was little focus on external motivation factors. The case study concludes that these three factors are important aspects to achieve the fourth factor: willingness to change.

Sammendrag

Kommunal sektor er ofte sett på som byråkratisk, og endringer kan ta tid for å ivareta alle lover og regler. Torsdag 12.mars 2020 ble store deler av Norge stengt som følge av Covid-19 pandemien. Beslutninger og endringer måtte skje hurtig. I denne oppgaven har vi sett på ledere og tillitsvalgte i Steinkjer kommune sine opplevelser av endringsprosesser i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien, samt hvordan gode endringsprosesser kan bidra til å skape endringsvilje i organisasjonen.

Vår problemstilling er *«Hvordan påvirket Covid-19 pandemien opplevelsen av endringsprosesser blant ledere og tillitsvalgte?»* For å besvare problemstillingen, stilte vi følgende forskningsspørsmål: *Hvilke forskjeller er det på endringsprosessene i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien?*

Før oppstart av forskningen satte vi oss godt inn i relevant litteratur, og utførte internasjonale litteratursøk. Det ble gjennomført et kvalitativt casestudie, et flercasedesign med en analyseenhet. Vår empiri ble innhentet ved kvalitative intervju med seks informanter. Vi tok lydopptak av intervjuene som senere ble transkribert og deretter kodet i dataprogrammet NVivo. Gjennom en cross-case-analyse kunne vi sammenligne resultatene i to settinger: «Case 1: Normalsituasjon» og «Case 2: Under Covid-19 pandemien». Gjennom dataanalysen ble funnene kategorisert i fire hovedkategorier: *Endringsvilje*, *målforståelse*, *kommunikasjon* og *motivasjon*.

Funnene ga oss en innsikt i forskjellene mellom endringsprosessene i de to settingene. Det kom klart frem at implementering av endringer opplevdes enklere under Covid-19 pandemien, dette til tross for at det var flere endringsoppgaver enn før. Funnene viser også at ledere og tillitsvalgte har en overdreven oppfattelse av ansatte som lite endringsvillige. Likevel beskriver de stor endringsvilje blant de ansatte under pandemien. Sett opp mot de fire teoretiske hovedkategorier kom vi frem til: Alle ansatte har målet klart og forstår hvorfor endring må til. Det må være god og tilstrekkelig kommunikasjon rundt endringer som skal iverksettes. Under pandemien viste ansatte høy indre motivasjon, og det var lite fokus på ytre motivasjonsfaktorer. Oppgaven konkluderer med at målforståelse, kommunikasjon og motivasjon er tre viktige aspekter, som tilsammen skaper den fjerde faktor; endringsvilje.

Forord

Med ulike bakgrunner så møttes vi på Master of Business Administration (MBA). Vi fant en fellesinteresse for endringer og endringsprosesser som førte oss sammen i arbeidet med masteroppgaven. Gjennom MBA- studiet har vi funnet en felles arbeidsmetodikk som fungerer for oss. Denne veien har vært utfordrende, spennende, tidkrevende og svært utviklende. Sorger og gleder over fremgang og tyngre perioder i prosessen har vi delt.

Vi ønsker å rette en takk til våre arbeidsgivere og kollegaer, ved henholdsvis NORD universitet og Lukas stiftelsen, for tillitt og tilrettelegging. Uten denne tillitten og tilretteleggingen hadde det vært vanskelig å få dette til. En takk til Steinkjer kommune for deres bidrag i form av kunnskap, erfaring og informanter. En annen bidragsyter vi også ønsker å takke er vår veileder Roger Klev. Han har gjennom sitt engasjement og sin kunnskapsdeling rettledet og hjulpet oss i arbeidet.

Avslutningsvis vil vi takke våre familier for deres tålmodighet, hjelp og oppmuntring. Vi har i perioder vært mentalt og sosialt utilgjengelige. Uten deres støtte hadde ikke denne masteroppgaven vært mulig å gjennomføre.

Steinkjer, 26.05.21

Mona McGawley & Lise Ystad

Innholdsfortegnelse

Abstract I

Sammendrag II

Forord III

Oversikt over figurer og tabeller VI

Begrepsordliste VII

1.0 Innledning 1

1.1 Aktualisering 2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål 2
1.3 Avgrensninger 4
1.4 Oppgavens oppbygging 4

2.0 Teori 5

2.1 Endringsledelse 5
2.2 Endringsprosess 10
2.3 Menneskelige fenomener 12
2.4 Oppsummering teori 17

3.0 Design og metode 18

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode 18
3.2 Forskningsdesign og strategi 18
3.3 Utvalgsstrategi og datainnsamlingsteknikk 20
3.3.1 Utvalgsstrategi 20
3.3.2 Datainnsamlingsteknikk 22
3.3.3 Dataanalyse 23
3.4 Studiets kvalitet 24
3.4.1 Reliabilitet 24
3.4.2 Validitet 24
3.5 Metodiske refleksjoner 25
3.5.1 Kritisk refleksjon og metodiske utfordringer 25
3.5.2 Forskerens egen rolle 26
3.6 Etiske refleksjoner 27

4.0 Funn og analyse 29

4.1 Leder og tillitsvalgtes syn på endringsprosesser i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien 29
4.1.1 Leder og tillitsvalgte syn på endringsprosesser i normalsituasjon 29
4.1.2 Leder og tillitsvalgte syn på endringsprosesser under en pandemi 32
4.2 Analyse av tema som utpeker seg 35

4.2.1 Endringsvilje 38
Oppsummering endringsvilje 42
4.2.2 Målforståelse 42
Oppsummering målforståelse: 45
4.2.3 Kommunikasjon 46
Oppsummering kommunikasjon 49
4.2.4 Motivasjon 49
Oppsummering motivasjon 53

5.0 Diskusjon og konklusjon 54
5.1 Analysens funn 55
5.2 Konklusjon 57
5.3 Analysens implikasjoner 58
5.4 Analysens begrensninger 59
5.5 Anbefalinger for videre forskning 60
5.6 Avslutning 60

Referanseliste 61

Vedlegg 65
Vedlegg 1: Meldeskjema NSD 65
Vedlegg 2: NSD vurdering 70
Vedlegg 3: Intervjuguide 73
Vedlegg 4: Samtykke erklæring leder 75
Vedlegg 5: Samtykke erklæring tillitsvalgt i fagforening 77

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1- Grunnleggende faser i organisasjonsutvikling 10
Figur 2 - Omstillingskurven (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 379) 13
Figur 3 - Hackman & Oldham (1974) Motivation through the design of work 15
Figur 4 - Oversikt over kategorier i analyse 23
Figur 5 - Hovedkategorier 35
Figur 6 - Hovedkategori - endringsvilje 38
Figur 7 - Hovedkategori - målforståelse 42
Figur 8 - Hovedkategori - kommunikasjon 46
Figur 9 - Hovedkategori - motivasjon 49
Figur 10 -Aspekter som må til for å skape endringsvilje 58

Tabell 1 - Teori X og teori Y 7
Tabell 2 - Oversikt over informantene 21
Tabell 3 - Case 1: Normalsituasjon 36
Tabell 4 - Case 2: Under Covid-19-pandemien 37
Tabell 5 - Oversikt over funn 54

Begrepsordliste

Ansatte:	Ansatte i sektor for «oppvekst og utdanning» og «helse og omsorg» i Steinkjer kommune.
Normalsituasjon:	Under normale forhold før Covid-19 pandemien.
Pandemi:	Covid-19 pandemien.
Arbeidsgrupper:	Sammensatt gruppe deltakere som løser en definert oppgave.
Partsgrupper:	Samarbeid med de folkevalgte, de tillitsvalgte og administrasjonen.
Skjulte smittespredere:	Flater som oftere blir berørte av flere personer på jobb. For eksempel: Håndtak, trappegelender, stolrygger, lysknapper etc.
Teams:	Microsoft Teams, digital kommunikasjons- og samarbeidsplattform.
Zoom:	Zoom Video Communications, programvare for videokonferanser og nettmøter.
Ansikt-til-ansikt:	Når man møter en person fysisk i samme rom.
IKT kunnskap:	Kunnskap om bruk av datasystemer som brukes i jobbsammenheng.
Enhetsleder:	Et kommunalt ledernivå med lederansvar på en enhet. Enhetsleder rapporterer til sektorleder.
Sektorleder:	Et kommunalt høyere ledernivå. Det finnes flere sektorledere innenfor hver sektor.

1.0 Innledning

Kommunal sektor er styrt av Kommuneloven (2018) som legger rammer og føringer for hvordan kommunen kan yte til beste for innbyggerne. Formålet med kommuneloven er å fremme det kommunale selvstyret og legge nødvendige rammer for dette. Den skal videre legge til rette for at fylkeskommuner og kommuner kan drive samfunnsutvikling så vel som tjenesteyting til innbyggerne (Kommuneloven, 2018). Byråkrati er tidvis en utskjelt organisasjonsform, men har likevel overlevd og vist seg effektiv for å håndtere store saksmengder og saker på noenlunde lik måte. Kompleksiteten i offentlig sektor er et argument for byråkrati da organisasjonsformen tjener mange formål, er stabil og forutsigbar. Stabilitet og forutsigbarhet kan være viktige egenskaper når alt annet er i bevegelse (Ellingsen, 2013). Kommunal sektor er byråkratisk, og endringer tar ofte tid for å ivareta alle lover og regler. Torsdag 12. Mars 2020 ble store deler av Norge stengt. Dette som følge av Covid-19 pandemien. Nedstengingen som myndighetene beordret er den største inngripen i nordmenns hverdag siden krigen i 1945. Ved kriser er organisasjoner avhengige av at mennesker kan handle raskt, istedenfor å bruke tid på planlegging av endring (Weick & Sutcliffe, 2007). Beslutninger og endringer må skje hurtig, og hurtighet er avgjørende for å oppnå resultater. Dette er ulikt tradisjonell ledelse, der fokuset er på endringsprosessen (Kotter, 1996; Lewin, 1947).

Hensikten med denne oppgaven er å få innsikt i leder og tillitsvalgtes opplevelser av endringsprosesser før og under pandemien. Vi vil fokusere på endringer som følge av Covid-19 pandemien og hvordan endringsprosessene forandret seg fra normalsituasjon. Vi opplever at vår hverdag som praktikere er preget av ulike endringsprosesser og endringsledelse og vil derfor i arbeidet med oppgaven tilegne oss økt kunnskap på feltet. Vi vil ta utgangspunkt i litteratur og fagartikler innenfor endringsprosesser og endringsledelse, for deretter å dybdeintervjue ledere og tillitsvalgte innen 2 sektorer i kommunen. Vi vil med dette besvare vår problemstilling, og ønsker at resultatet fra vår undersøkelse kan ha nytteverdi for kommunen i fremtiden.

1.1 Aktualisering

En leders oppgave er å initiere og lede endringer. Endringsledelse krever at lederen er i stand til å bruke endringsverktøy på en god måte, gjennomføre gode analyser og tilpasse sin lederatferd i henhold til endringsoppgavene (Erichsen et al., 2018). Det er flere eksempler fra næringslivet der store organisasjoner ikke har evnet eller hatt kompetanse til å utføre nødvendige endringer. I dagens samfunn er det kontinuerlig utvikling når det gjelder teknologi, og disse teknologiske fremskrittene muliggjøre ofte en effektivisering av organisasjonen. Slike teknologiske utviklinger er som oftest planlagte endringer. Ledelsen kan være forut for teknologien med tanke på å gjøre endringer i kontrollerte og planlagte former. Andre normalsituasjoner der ledelsen ser nødvendigheten av å gjøre endring er at oppnådde resultater ikke er tilfredsstillende, og at man på bakgrunn av dette er nødt å gjøre noe annerledes. Når Covid-19 pandemien oppsto ble det avgjørende og nødvendig at man iverksatte endring hurtig og effektivt. Det ble ikke mulig å gjøre endring i tråd med planleggingsverktøy. Pandemien rammet hele verden, og gjorde det umulig å drive mange organisasjoner som normalt. Regjeringen innførte nasjonale tiltak. Disse ble jevnlig forandret ut fra smittesituasjon (Regjeringen, 2021). Et tiltak var hjemmekontor for de som hadde mulighet til dette. Butikker måtte utforme regler for hvor mange personer som kunne oppholde seg i lokalet samtidig. Det skulle være minst 1 meters avstand mellom mennesker fra ulike husstander. Unødvendige reiser utenlands ble frarådet, og dro man likevel utenlands måtte man på karantenehotell når man kom tilbake til Norge. Disse reglene påvirket vår hverdag, og mange organisasjoner ble tvunget til å gjøre store endringer, for å kunne fortsette sin drift. En global krise som Covid-19 pandemien oppleves som en trussel, men vi opplever også økt mobilisering av menneskelige ressurser. Mange organisasjoner har vist evne til å endre seg hurtig, og det har medført økt fokus på digitalisering. Organisasjoners evne til endring og omstilling har blitt utfordret. Eksempelvis ved økt bruk av hjemmekontor, møter via digitale løsninger i stedet for fysiske møter. Mange organisasjoner tvinges til å fokusere på ideutvikling og innovasjon.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I vår masteroppgave ønsker vi å få økt kunnskap og innsikt i temaet endringsprosesser og endringsledelse. I startfasen tok vi derfor kontakt med Forsknings og utviklings kontakten (FoUI) i Steinkjer kommune. FoUI- kontakten bisto oss i å arrangere et møte med ulike ledere i kommunen. Vi hadde i møtet bistand av vår veileder Roger Klev. I møtet ble det diskutert

flere vinklinger og tema rundt endringsledelse som kunne være aktuelle for vår masteroppgave og for Steinkjer kommune. Våren 2020 ble verden rammet av en pandemi, og dette gjorde oss nysgjerrige på hvordan en stor organisasjon som Steinkjer kommune gjennomførte endringsprosesser før og under pandemien. Når vi presenterte denne vinklingen for flere av lederne syntes de også at dette var en interessant problemstilling, og stilte seg velvillige til å bistå med kunnskap, erfaring og informanter. Denne muligheten økte vår nysgjerrighet og motivasjon.

Følgende problemstilling ble utformet:
«Hvordan påvirket Covid-19 pandemien opplevelsen av endringsprosesser blant ledere og tillitsvalgte?»

Endringsprosesser er et omfattende fagområde, og eksisterende forskning tar for seg endringsprosesser generelt. I et forsøkt på å konkretisere problemstillingen velger vi å inkludere et forskningsspørsmål for å avgrense oppgaven.

1. *Hvilke forskjeller er det på endringsprosessene i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien?*

Forskningsspørsmålet omfatter flere begreper som må belyses. Dette er endringsprosesser, forskjeller før og under pandemien og kommunal sektor. Gjennom å belyse forskningsspørsmålet er vårt mål økt innsikt i leder og tillitsvalgtes opplevelser før og under pandemien.

For å kunne analysere og drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålet vårt vil vi i denne oppgaven gjøre en case studie. Vi dybdeintervjuet fire ledere og to tillitsvalgte i ulike fagforeninger som har planlagt, opplevd og gjennomført en eller flere endringsprosesser i Steinkjer kommune. På bakgrunn av intervju, rådata, koding og kategorisering har vi valgt noen hovedkategorier som analyseres i kapittel 4. Disse hovedkategorier danner grunnlaget i vår MBA oppgave. Vi ønsker med denne oppgaven å belyse kommunal sektor sin håndtering av en pågående pandemi i et ledelses perspektiv. Dette vil vi gjøre ved bruk av eksisterende forskning og litteratur på området, i tillegg til egen forskning.

1.3 Avgrensninger

Vårt hovedtema er endringsprosesser før og under Covid-19 pandemien. Dette er et stort tema som alle avdelinger i Steinkjer kommune ble berørt av. Vi har valgt å begrense vår oppgave til å omhandle to sektorer, «oppvekst og utdanning» og «helse og omsorg». Vi valgte disse to sektorene fordi de ble sterkt rammet av Covid-19 pandemien og måtte av den årsak gjøre massive endringer på kort tid for å kunne fortsette drift. Disse to sektorene hadde ikke mulighet til å ha hjemmekontor da de måtte være til stede for sine pasienter, brukere, pårørende, barn, foresatte og andre samarbeidspartnere.

Endringsprosesser omhandler et vidt spekter av ulike teorier, og kan derfor vinkles i mange ulike retninger. Vi har valgt å gi en generell beskrivelse av endringsledelse. I tillegg har vi valgt å ha hovedfokus på ledere og tillitsvalgtes opplevelse. Tillitsvalgte er i denne sammenhengen ansattes representanter, og vi har ikke vektlagt den enkelte ansattes opplevelser og beskrivelser. Dette valget er tatt grunnet begrensninger i oppgavens omfang og tidsperspektivet vi har hatt til rådighet.

1.4 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske rammeverket som vi vil benytte for å kunne besvare vår problemstilling og vårt forskningsspørsmål. Kapittel 3 presenterer våre metodiske valg og begrunner disse. Studiets kvalitet omhandles også her. Våre funn og analyse presenteres i kapittel 4. Før vi avslutningsvis besvarer vårt forskningsspørsmål, konkluderer, presenterer analysens implikasjoner, studiets begrensninger og våre anbefalinger for videre forskning i kapittel 5.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer vi valgt teoretisk rammeverk for oppgaven. Målet er å synliggjøre for leser hva vi ønsker å rette fokus på. Vi velger å belyse teori som fremhever vår problemstilling.

Innholdet i dette kapitlet er basert på kunnskap som vi opparbeidet oss før oppstart av datainnsamlingen. Vi har gjennomført litteratursøk i emnene endringsledelse, endringsprosesser og Covid-19 pandemien. Resultatet av dette var massivt i emnene endringsledelse og endringsprosesser. Covid-19 pandemien derimot var det enkelte artikler på. Det fremstår for oss som at det ikke har vært tid eller mulighet til å forske mye på dette emne foreløpig. Pandemien er fortsatt pågående så forskning på virkning av pandemien vil bli interessant å følge de kommende år.

Først i teori kapitlet beskrives endringsledelse. Her har vi valgt de aspektene av endringsledelse vi ønsker å utdype. Fokuset er på ulike ledelsesformer innen endring. Videre beskrives endringsprosesser. Der presenteres ulike modeller for endringsprosesser og hva som må være til stede for at endringer skal være mulig i en organisasjon. Avslutningsvis i teori kapitlet velger vi å forklare menneskelige fenomener i organisasjoner. Reaksjonsmønstre og hva som motiverer ansatte i sitt arbeid.

2.1 Endringsledelse

Endring er det som løfter og driver organisasjoner videre. I organisasjonens plattform bør visjon, verdier, overordnede mål og strategier være forankret (Erichsen et al., 2018). Klev og Levin (2009) hevder at endringsledelse kan oppsummeres som evnen til å håndtere endringskapasitet samt å iverksette og lede utviklingsprosessene i en organisasjon. Jacobsen (2004) mener at begrepet endringsledelse er «smør på flesk» da ledelse handler om nettopp å bidra til de nødvendige endringsprosessene i en organisasjon.

Relasjonsledelse er å gjøre andre gode (Spurkeland, 1998). Det er vanlig å omtale relasjonsledelse som en «myk» form for ledelse. En relasjon er et forhold eller en forbindelse mellom to eller flere mennesker. Ved å bygge relasjoner til et annet menneske skaper man en tilknytning. For å skape en relasjon til medarbeiderne må lederen søke å bli kjent med sine medarbeidere. Som leder handler det om at man må bry seg om sine medarbeidere.

Medarbeideres velvære og trivsel på jobb er viktig, og derfor bør initiativet ligge hos leder. For at lederen skal bli kjent med sine medarbeidere kreves det en innsats. Lederen må vise en aktiv interesse for andre mennesker. Egenskaper som å være åpen, lyttende og nysgjerrig er avgjørende. I organisasjonssammenheng kjennetegnes gode relasjoner ved etablering av tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Dialog, likeverdighet, respekt og gjensidig samspill må tilstrebes av begge parter. Formålet med ledelsesstilen er å oppnå felles mål sammen med sine medarbeidere (Erichsen et al., 2018). Relasjonsledelse handler om å påvirke. Det handler om å bruke mulighetsrommet som finnes mellom leder og medarbeider. Inspirasjon og motivasjon finnes, det trengs en igangsetter og pådriver for å aktivisere kreftene (Spurkeland, 1998). Utgangspunktet for relasjonsledelse er et positivt menneskesyn. Kontroll og styring er dermed ikke viktig. Det er menneskene som er viktig, og de må motiveres til å bruke sin kompetanse i organisasjonen (Erichsen et al., 2018).

Relasjonsledelse vektlegger toveis informasjon. Ved toveis informasjon skjer kommunikasjonen mellom to likeverdige parter. Det er åpenhet for at leder hører på medarbeidernes argumenter og innspill (Erichsen et al., 2018; Spurkeland, 1998). En kommunikasjonskanal er en konkret formidlingsvei. Det kan være en samtale ansikt til ansikt, bruk av e- post, sosiale medier eller intranett. Mange ledere tror at informasjonen de gir har nådd de ansatte når de har overlevert informasjonen muntlig eller skriftlig. Dette er nødvendigvis ikke korrekt. Motsetningen til toveis informasjon er enveis kommunikasjon. Ved enveis kommunikasjon presenteres informasjonen uten at man har mulighet til å stille oppklarende spørsmål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Manglende bevissthet over at mottakere av informasjon gjør seg grunnleggende forskjellige antagelser om hva ordene betyr, er årsaken til de fleste kommunikasjonssammenbrudd. For å fungere som en gruppe, er det nødvendig at de menneskene som skal arbeide sammen etablerer et språk og et kommunikasjonssystem som muliggjør en felles forståelse. Når ulike mennesker kommer sammen for å skape en ny organisasjon er det nødvendig at alle medlemmene i den nye gruppen har forståelse for hverandres meningsverden. Det er nødvendig å skape en forståelse, blant alle medlemmer, av betydningen av abstraksjoner. For eksempel levere tjenester og opprettholde kvalitet. Hvis medlemmene i en ny organisasjon ikke har et felles begrepsapparat vil de ikke greie å utføre noe sammen. De vil ikke bli enige om hva som er viktig, hva som er sant eller usant. Eller hva som trenger oppmerksomhet fra ledelsen. De vil heller ikke ha mulighet til å snakke ut fra en felles forståelse for nåsituasjonen (Schein et al., 1987).

McGregor (1970) lanserte teori X og Y. Disse to teoriene omhandler et menneskesyn som gir to forskjellige ledelses stiler og organisasjonsformer. Teorien er basert på visse antagelser om mennesker. Teori X gir forklaring på enkelte trekk ved menneskets atferd i arbeidslivet. Dersom antagelsene i teori X ikke hadde blitt bekreftet, hadde ikke denne antagelsen overlevd. På den andre siden kan man vise til en rekke andre forhold som ikke er forenelig med dette synet på mennesket. I teori Y er det helt andre antagelser. Antagelsene i teori Y er mer dynamiske. Teori X gir ledelsen mulighet til å bortforklare svikt i organisasjonen som om det er menneskets natur. Teori Y derimot plasserer ansvaret hos lederen. Det er lederens evne til å slippe til de muligheter som ansatte i organisasjonen representerer, og ikke den menneskelige natur. Nedenfor (Tabell 1) er det utarbeidet en skjematisk oversikt over ulikhetene i teori X og Y:

Teori	X	Y
Antagelser	1.Gjennomsnittsmennesket har en iboende motvilje mot arbeid og vil om mulig unngå det	1. Å benytte fysisk og psykiske krefter til arbeid, er like naturlig som å benytte det til hvile og lek
	2. På grunn av uvilje mot arbeid, må folk tvinges, kontrolleres, styres, instrueres og trues med straff for at de skal yte en rikelig innsats til virksomheten	2. For at virksomheten skal nå sine mål er det ikke trusler og ytre kontroll som er det eneste midlet for at mennesker skal arbeide
	3.Gjennomsnittsmennesket ønsker å bli ledet, ikke ha ansvar, og har relativt få ambisjoner. Trygghet er foretrukket	3. Identifisering med målsetting og oppgaver henger sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgaven
		4.Gjennomsnittsmennesket oppsøker ansvar med gunstige forhold, ikke bare aksepterer det
		5.Evnen til å benytte oppfinnsomhet, fantasi og skaperkraft i løsninger av organisatoriske problemer er ikke begrenset til et fåtall mennesker, men meget utbredt
		6. Man utnytter bare delvis mennesket intellektuelle muligheter i dagens industrielle samfunn

Tabell 1 - Teori X og teori Y

Teori X og Y er ment som to ytterpunkt av menneskesyn som en leder kan ha. De kan bli selvoppfyllende profetier. Det vil si at leder i større grad vil få de medarbeiderne som svarer til det menneskesynet de selv innehar. Er lederen preget av teori X med styring og kontroll, vil han/hun i større grad ikke gi medarbeiderne mulighet til å ta ansvar, vise oppfinnsomhet og fantasi. Som deretter fører til at leder har en større andel medarbeidere som svarer til dette menneskesynet (McGregor, 1970).

Transformasjon betyr endring (Matthiesen, 2014). Transformasjonsledelse kan sies å være grunnlaget for dagens ledelsesformer (Heldal & Antonsen, 2017). Transformasjonsledelse foregår når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at moralsk atferd, motivasjon og bevissthet blir stimulert. Dette er selve effekten av transformasjon. Det er mer effektivt enn å kun utveksle tjenester og arbeidsinnsats (Burns, 1978).Transformasjonsledelse beskrives ofte som splittet i 4 ulike deler.

1. Idealisert innflytelse. Har blitt sett på som den sterkeste og mest effektive formen for transformasjonsledelse (Grønhaug et al., 2001). Leder opptrer som en rollemodell og får innflytelse gjennom karisma/ generell væremåte
2. Inspirerende motivasjon. Innebærer at leder motiverer ansatte gjennom «high spirit» og entusiasme. Dette gjøres ved etablering av tilhørighet til felles mål og delte visjoner (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994).
3. Intellektuell stimulans er vektlagt ved transformasjonsledelse (Grønhaug et al., 2001). Leder vektlegger å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling gjennom å gi dem utfordringer. Medarbeiderne blir oppmuntret til å arbeide selvstendig for å finne kreative måter å løse problemer på (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994).
4. Individuell vurdering. Leder ser den enkelte medarbeider. Samspillet mellom leder og medarbeider er personlig. Leder fokuserer på medarbeiderens behov for måloppnåelse og vekst. Ledere bidrar til utvikling gjennom støttende, læringsorientert og personlig interaksjon (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994).

Transformasjonsledelse står i sterk kontrast til transaksjonsledelse (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994). Transaksjonsledelse er når leder belønner de underordnede avhengig av hvor gode prestasjoner medarbeiderne viser, eller holder seg orientert om i hvilken grad medarbeideren følger retningslinjer og instrukser (Glasø & Thompson, 2013; Grønhaug et al.,

2001). I tillegg baserer transaksjonsledelse seg på betinget forsterkning. Det er to ulike betingede forsterkninger. Den ene er positiv betinget belønning, den andre formen er mer negativ og passiv avviksstyring. Det vanlige atferdsmønstret for ledere som benytter betinget belønning er at de har klargjort for medarbeideren hva de kan forvente seg når prestasjonsmålet er oppnådd. Leder og medarbeider blir ved betinget belønning enige om hva som må utføres, og hvilken belønning man kan forvente seg når jobben er utført på en tilfredsstillende måte. Avviksstyring kjennetegnes ved at leder setter søkelys på feilgrep, uregelmessigheter eller avvik fra standarder. Leder konsentrer seg om å korrigere atferd slik at den er i samsvar med gjeldende rutiner og regler (Glasø & Thompson, 2013).

Teorien «gulrot» og «pisken» som teori X bygger på når det gjelder motivering av medarbeidere kan fungere bra i noen tilfeller. For eksempel kan ledelsen tilby og inndra midler som tilfredsstiller menneskets kroppslige behov og til en viss grad sikkerhetsbehov. Et slikt middel kan være et ansettelsesforhold, lønn og arbeidsforhold. Men teorien om «gulrot» og «pisken» fungerer ikke når man motiveres av høyere behov fordi man har nådd et eksistensnivå, da ledelsen ikke kan gi medarbeidere selvaktelse (McGregor, 1970). Noen mennesker er preget av ytre motivasjon og en holdning til arbeidslivet om at ekstra innsats skal være betalt. Økonomiske ekstragoder og provisjoner er viktige for jobbutførelsen. Det er også viktig for slike medarbeidere å ha en «gulrot» å strekke seg etter. De mener de hadde utført en bedre jobb om de hadde fått bedre økonomiske betingelser (Dysvik et al., 2013).

Ansattes arbeidsprestasjoner og i hvor stor grad de har ekstrarolleatferd (meranvar) avhenger av i hvilken grad de opplever lederstøtte (Shanock & Eisenberger, 2006). Støttende ledelse kan defineres som i hvilken grad ledelsen bryr seg om ansattes velvære og at de har det bra på jobb. I tillegg medarbeidernes opplevelser av at lederen er opptatt av deres bidrag i organisasjonen. En undersøkelse ble utført om støttende ledelse ved bensinstasjoner. 550 medarbeidere ved 75 ulike stasjoner deltok. Det ble avdekket en sammenheng mellom støttende ledelse, opplevelsen av å bli investert i og den enkelte bensinstasjons resultater. Studien viste at opplevelsen av lederstøtte henger sammen med medarbeidernes opplevelse av å bli investert i. Dette på tross av lik satsning på trening, utvikling og fremtidige muligheter (Dysvik & Kuvaas, 2012). Det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd. Dette kan bety at transformasjonsledelse preger og motiverer ansatte, der en av ringvirkningene er ekstrarolleatferd. Det kan være mulig at transformasjonsledelse i større grad legger merke til, eller har et positivt syn på medarbeidere som stiller opp for

organisasjonen. I begrepet ekstrarolleatferd knyttes mer uformelle sider ved arbeidet, forhold som berører den ansatte utenfor den vanlige stillingsinstruksen, og den formelle belønningen. For ansattes ytelse av ekstrarolleatferd spilte transformasjonsledelse en større rolle enn motsetningen transaksjonsledelse (Matthiesen, 2014).

2.2 Endringsprosess

Ved organisasjonsutvikling tar man utgangspunkt i at det er treghet i alle systemer, også i organisasjoner. Det er derfor viktig å skape en atmosfære og et klima for endring. Lewin (1947) har utviklet en endringsmodell i tre steg også kalt kraftfeltmodell. Se figur 1. Den første fasen i modellen er opptiningsfasen. Denne fasen skal skape en motivasjon for endring. Det etableres holdninger om at dagens situasjon er gal, og hvis man ikke endrer seg, vil det gå galt. Dette trinnet handler om å minimere hindringer for endring og øke oddsen for en suksessfull endringsvilje (Levasseur, 2001). I denne fasen må man redusere redsel, uvilje mot endring og påpeke hva som ikke skal endres. Dette trinnet er ment for å skape en psykologisk trygghet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Deretter kommer fase to, endringsfasen. I denne fasen iverksettes tiltak, nye holdninger og ny atferd skapes. Den siste fasen til Lewin (1947) er nedfrysning. I denne fasen stabiliseres endring og nye tiltak etableres. Det er viktig i nedfrysningsfasen å evaluere nye tiltak, og undersøke om det er samsvar mellom kultur og struktur. Altså samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En viktig forutsetning for modellen er at man gjennomgår de ulike fasene i riktig rekkefølge (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Figur 1- Grunnleggende faser i organisasjonsutvikling

En annen kjent endringsoppskrift i tillegg til Kurt Lewin sine tre steg, er Kotters 8 steg for endring (Erichsen et al., 2018). For å gjennomføre organisatoriske endringer må man ifølge Kotter (2014):

1. Skape en forståelse/opplevd behov for at endring er nødvendig. Mennesker endrer sjelden sentrale sider med hvordan de gjør ting, hvis det ikke er en kritisk årsak til at man må.
2. Etablere en arbeidsgruppe. Ledere av endring må stå sammen, ha makt, tilstrekkelig ekspertise, tillit og utøve retningsgivende lederskap.
3. Etablere mål og retning. Visjon for endring må verbaliseres og visualiseres for å skape forståelse og engasjement.
4. Kommunisere på alle nivå. Tydelig kommunikasjon og gode dialoger om formål, endringsprosess og ansvar – oppgavefordeling. Man vil styrke muligheten for endring når kommunikasjonen og dialogen er god, fordi det vil danne en god kvalitet, skape forståelse, læring og engasjement.
5. Etablere handlingsrom og fjerne hindringer. Det er i seg selv et handlingsrom å ha tillit i endringsprosessen. Endringsgruppen må ha tilstrekkelig makt og ressurser til å lede prosessen mot resultat. Det ligger i endringskompetanse å fjerne hindringer. Dette betyr ikke at man skal overkjøre andre. Hindringer kan være av ulik karakter. Det gjelder å vise respekt, tydelighet og anerkjenne ulike reaksjonsmønstre.
6. Synliggjøre seier. Å være i en endringsprosess innebærer et tidsaspekt med dobbeltarbeid. Organisasjonen skal ivareta daglig drift samtidig som endring gjennomføres. Det er derfor viktig å markere og feire delmål og andre viktige hendelser i prosessen. Dette skaper trygghet, økt mestringsfølelse, bekreftelse på endringskompetanse og en endringsvilje som gir økt motivasjon og energi.
7. Ikke erklære seier for tidlig, endring krever utholdenhet. Det dukker opp nye spørsmål, forståelser og tolkninger av endringene. Det kan være konsekvenser og emner som ikke er forutsett eller tilsiktet fra endringsgruppens side.
8. Forankre i kulturen på alle nivå. Vellykkede endringer resulterer i endring i organisasjonens praksis. Det er derfor viktig at ledelse og endringsgruppe påser at endring etableres i arbeidshverdagen og blir en del av rutinene (Erichsen et al., 2018; Kotter, 2014).

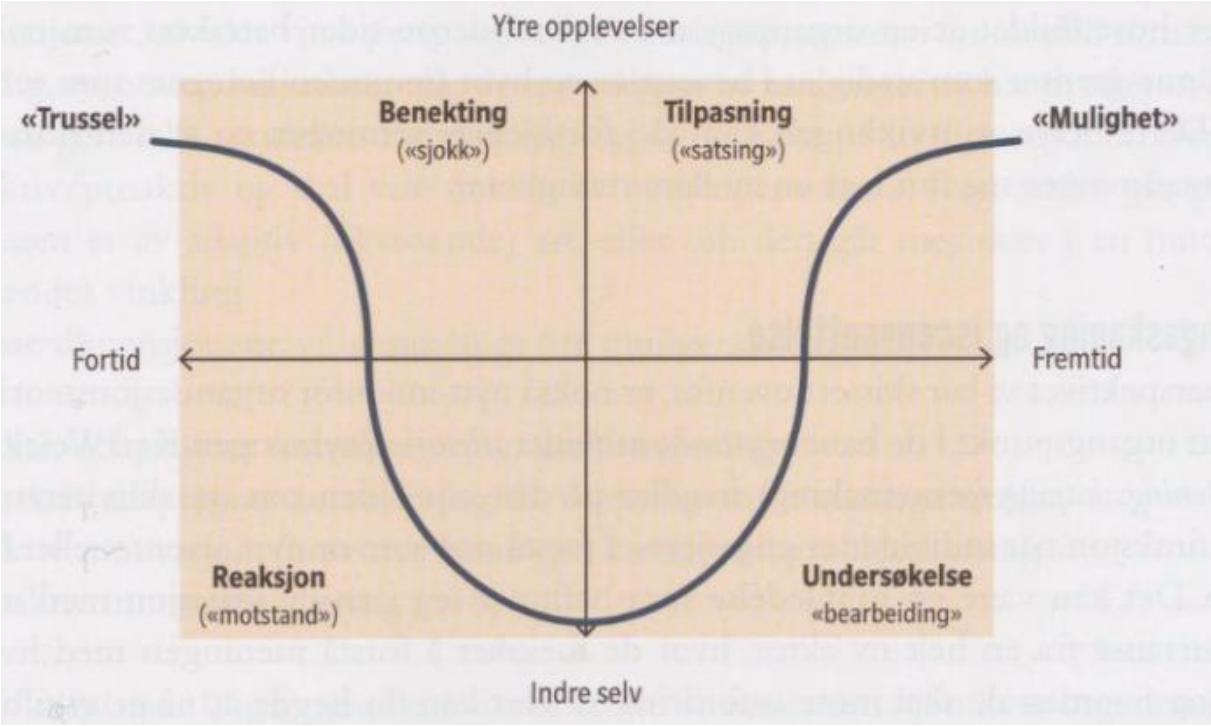
Endring forutsetter erkjennelse av endringsbehov. Enten en løfterik visjon eller en krise. Det er også avgjørende at man kommuniserer retning og har en bevissthet om ønsket retning (Hennestad & Revang, 2012). Undersøkelse utført i offentlig sektor viste at det er fem elementer som er avgjørende i endringsprosesser. Det første forholdet er forankring. Forankring betyr ikke at alle synspunkter blir hensyntatt, eller at alle er enige. Hvis dette hadde vært kravet til endring, ville lite ha skjedd. Interne prosesser, der motforestillinger tas opp, gir større mulig for at endring aksepteres i organisasjoner. Det andre elementet er endret atferd. Endret atferd oppnås gjennom endring av prosedyrer, ledelse og kultur. Å gjøre noe med en av disse elementene, som sammen bygger en organisasjon og som utgjør organiseringen uten å vie de andre oppmerksomhet, har vist seg å være lite nyttig. Alt henger sammen – også når organisasjoner skal endres. Det tredje elementet er at det finnes (nesten) alltid ikke tilsiktede positive konsekvenser av endring. Man bør forsøke å identifisere og utnytte disse, istedenfor å benytte unødig mye ressurser på å justere utgangspunktet. Det fjerde elementet omhandler nødvendigheten av at reformmål og styringsmål kommuniserer og avpasses til hverandre i endringsforløpet. Det femte og siste elementet er motstandere av fattede vedtak. Det varierer hvor motstandere etter fattede vedtak blir av, men de har ifølge Fimreite (2013) tre strategier til rådighet. Forholde seg lojalt, de kan prøve å få omkamp, eller de kan slutte i sin jobb. Det blir naturlig nok store utfordringer for organisasjonen hvis mange nok medarbeidere melder avgang, men dette er en sjelden strategi i offentlig sektor. Stabil endringsledelse har vist seg avgjørende i møte med motstand. Det betyr en synlig og tilstedeværende ledelse, med vilje til justeringer. En ledelse som tar eierskap til endring over tid. Fimreite (2013) påstår at disse fem elementene er så avgjørende at de kan brukes til å formulere allmenne lærdommer om offentlige endringer.

2.3 Menneskelige fenomener

Medarbeidere uten viten og evne til omstilling kan beskrives ved hjelp av omstillingskurve. Omstillingskurven har større praktisk verdi enn kraftfeltmodellen på menneskers reaksjoner på forandring man selv ikke har valgt, ønsket eller planlagt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I omstillingskurven beskrives menneskenes reaksjonsmønster i fire ulike faser, se Figur 2.

- Benektingsfasen også kalt sjokkfasen. Støter ut fakta gjennom emosjonell og kognitiv blokkering, når mennesket møter en sterk opplevelse som vil føre til endring.
- Reaksjonsfasen også kalt motstand. Man forstår sannheten, og det kan utløse sterke reaksjoner.

- Undersøkelsesfasen også kalt bearbeidingsfasen. Man erkjenner det vanskelige og man begynner gradvis å se fremover på leting etter nye muligheter.
- Tilpasningsfasen også kalt satsingsfasen. Man begynner å tilpasse seg og man klarer å engasjere seg aktivt i «fremtiden».



Figur 2 - Omstillingskurven (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 379)

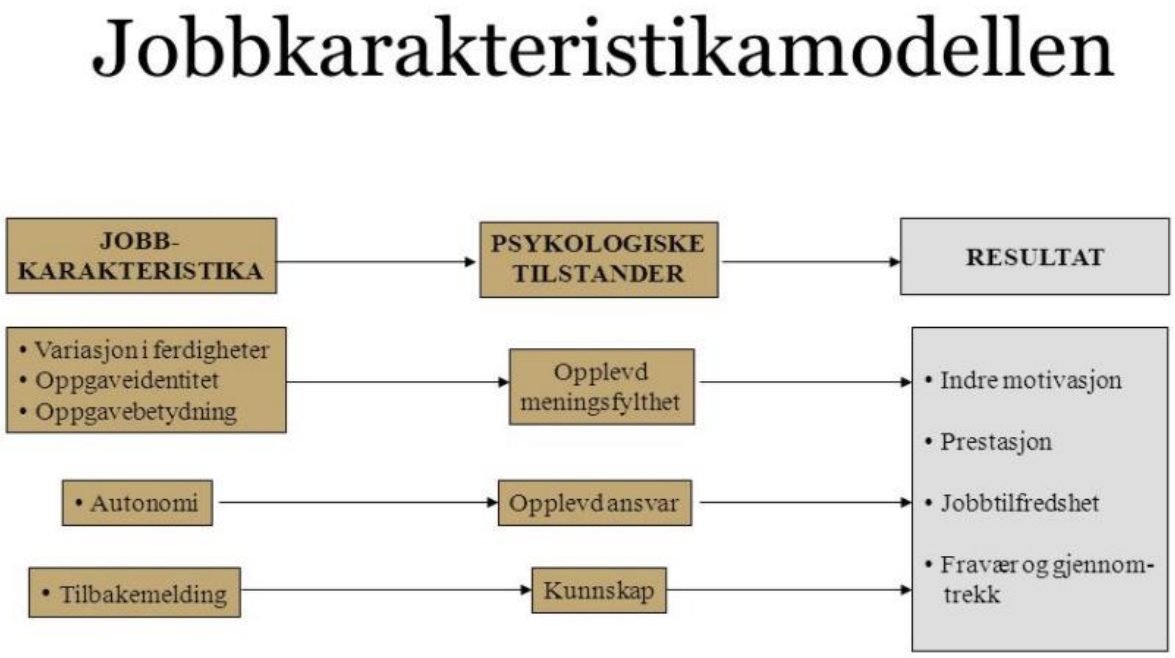
Tiden mennesket bruker på å komme seg igjennom de ulike fasene i omstillingskurven er forskjellig og individuell. Dette avhenger blant annet av menneskets personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil, men også av menneskets totalsituasjon. Eksempelvis hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen eller hvilken støtte vedkommende har i familien (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Studier har avdekket at usikkerhet kan ha flere ulike negative konsekvenser for organisasjonen som helhet og for den enkelte arbeidstaker (Sverke et al., 2019). Det skilles mellom kortsiktig og langsiktig usikkerhet (Roskies & Louis-Guerin, 1990). Ved undersøkelse om usikkerhet under Covid-19 pandemien viste resultater at det var mer kortsiktig enn langsiktig usikkerhet under pandemien. Yrkesutøvere innen kunst og kulturfeltet var mindre usikre på hva de skulle jobbe med på lang sikt. De hadde en

forventning og et håp om at krisen ikke ville vedvare til tross for tøffe utfordringer i 2020. Studien avdekket at kulturarbeidere valgte en problemløsende metode ved å benytte seg av digitale medier, jobbrotasjon samt utvikling og vedlikehold av ny kompetanse. På denne måten kunne de på tross av permitteringer og avlyste oppdrag holde seg sysselsatt inntil krisen avtar igjen (Elstad et al., 2020).

Det er en velkjent antagelse at ansatte vil gjøre en forskjell. Ledere tar ofte proaktive steg for å hjelpe nye talenter med å utvikle sine ferdigheter, og for å fremme sin karriere. I offentlige tjenester setter medarbeidere ofte sitt eget liv i fare, og de går utover sin plikt for å sikre velferd og et trygt samfunn (Grant, 2007). Det er viktig at medarbeidere i offentlig sektor i møte med kriser, slik som terrorangrep eller naturkatastrofer, har en motivasjon i jobbutførelsen. Offentlige ansatte utfører arbeidsoppgaver som er avgjørende for å beskytte og fremme velferden til enkelt personer, grupper og samfunn. Ved at ansatte i offentlig sektor møter mottakere av deres tjenester og arbeid, øker ansattes motivasjon for arbeidet (Grant, 2008b).

Hva som motiverer den enkelte i arbeidshverdagen varierer naturligvis. Man kan ikke behandle alle medarbeidere individuelt. Dette vil bli for krevende, komplekst, og trolig oppleves som urettferdig og demotiverende for deler av arbeidsstokken. Jobbkarakteristikkmodellen kan sees som et konkret verktøy knyttet til egenskaper ved selve arbeidet (Erichsen et al., 2018).



Figur 3 - Hackman & Oldham (1974) Motivation through the design of work

Det er disse egenskapene i Figur 3 som man anser som viktige for å skape motiverte ansatte. Modellen inneholder flere psykososiale faktorer (Hackman & Oldham, 1974). Fokuset i modellen er faktorer som fremmer indre motivasjon og dermed gir økt arbeidsengasjement. Det er fem kjernedimensjoner som skal lede til en positiv psykologisk tilstand, og som dermed er positivt for organisasjonen. Disse fem er: Variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding (Erichsen et al., 2018).

Teorien viser også tre kritiske psykologiske faktorer som må være til stede for å fremme motivasjon. Disse tre er:

1. At de ansatte opplever arbeidsoppgavene som meningsfulle.
2. At de ansatte opplever at de har ansvar for å oppnå resultat.
3. At de ansatte har kunnskaper om resultatet de har oppnådd.

(Hackman & Oldham, 1974).

Resultatet blir ifølge jobbkarakteristikkmodellen økt indre motivasjon, bedre prestasjoner, høyere ytelse, økt grad av jobbtilfredshet, mindre turnover og lavere fravær (Hackman & Oldham, 1974).

Ifølge Stone et al. (2009) er det seks prinsipper leder må ta i betraktning for å fremme optimal motivasjon i arbeidslivet. Disse seks prinsippene er:

1. Stille åpne spørsmål for å invitere arbeidstakerne til å løse viktige problemer: Da autonom motivasjon krever støttende dialog, og dette begynner med åpne spørsmål som inviterer til utforskning av problem. Når man stiller åpne spørsmål gir det åpenhet for vurdering av problemer istedenfor å antyde en foretrukket lederløsning. Åpne spørsmål inviterer til utforskning. Motsetningen er lukkede spørsmål som plasserer leder i ekspertrollen og antyder behovet for passiv etterlevelse hos medarbeideren
2. Ta i bruk aktiv lytting og anerkjenne arbeidstakernes perspektiver: Åpne spørsmål følges best av aktiv lytting som inkluderer erkjennelse av medarbeiderens oppfatning av et problem
3. Tilby valg i organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder
4. Gi oppriktige, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, og ikke fordømmende tilbakemeldinger om problemer
5. Minimer tvangskontroll som belønning: Sikre rettferdige lønninger og andre fordeler. Søker å minimere kompensasjon og fordeler som motivasjonsstrategi
6. Utvikle talent og dele kunnskap for å styrke kompetanse og autonomi

Ledere og medarbeidere som jobber i organisasjoner drevet ut fra de seks prinsipper for motivasjon i arbeidslivet, er i liten grad drevet av ytre motivasjon eller «gulrot» og «pisken». Derimot er de drevet av organisasjonsproduktivitet, velvære og personlig tilfredshet (Stone et al., 2009).

Organisasjoner bør søke og fremme medarbeiderens indre og prososiale motivasjon, fremfor ytre motivasjon i jobbsammenheng (Dysvik et al., 2016). En Amerikansk studie viser at medarbeidere setter høyest pris på at deres arbeid er meningsfullt. Meningsfullt arbeid blir rangert foran både lønn, arbeidstid og jobb sikkerhet (Grant, 2007). En arbeidstaker som bryr seg om å gjøre andre glade og bedre, samt opplever at man gjør en forskjell i jobben man utfører, er viktig. Ifølge Dysvik et al. (2016) er indre motiverte medarbeidere preget av følgende holdninger: Drivkraften i arbeidet er arbeidsoppgavene, oppgavene er morsomme, følelsen av at arbeidet er meningsfullt, spennende og interessant.

Grant (2008a) skiller mellom iboende motivasjon og prososial motivasjon. Iboende motivasjon kan forklares som autonom, selvregulerende og med fokus på den nåværende prosessen. Her bruker Grant (2008a) en lærer som eksempel. En lærer som er drevet av iboende motivasjon blir motivert fordi hun/han liker oppgaven med å lære bort. Prososial motivasjon kan beskrives som selvregulerende motivasjon som er introdusert eller identifisert med fokus på et fremtidig utfall. Eksempelvis finner en lærer som er drevet av prososial motivasjon selve innsatsen med å utdanne studentene som motiverende og meningsfull. Grant (2008a) hevder videre at for å fremme utholdenhet, ytelse og produktivitet må både iboende og prososial atferd være til stede.

Prososial motivasjon gir medarbeidere en opplevelse av meningsfullt arbeid når man opplever at man utgjør en forskjell. Dette begrunnes med at det føles godt og gir lykke når man gir noe. Prososial motivasjon oppnås når medarbeideren kan se den konkrete nytteverdien av arbeidet og hvordan det påvirker mottaker. Dette kan gjøres ved direkte kontakt mellom medarbeider og mottaker av arbeidet (kunden) eller at leder viser takknemlighet til medarbeider for arbeidet. Dette vil da oppfattes av medarbeider som at hun/han har en større og meningsfull verdi i jobben (Lai, 2017).

2.4 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi presentert valgt teoretiske rammeverk for vår forskning. Vi har valgt å dele det teoretiske rammeverket i tre deler: Endringsledelse, endringsprosesser og menneskelige fenomener. Til tross for delingen har de etter vårt syn en naturlig sammenheng, og er uatskillelig sammenkoblet.

Videre vil vi presentere våre metodiske valg for vår empiriske undersøkelse, for deretter å kunne ved hjelp av empiri og eksisterende forskning, drøfte forskningsspørsmålet.

3.0 Design og metode

I dette kapitlet redegjør vi for valg av metode og strategi som er benyttet i prosessen for å besvare vår problemstilling. Vi begrunner hvilke valg vi har gjort ved utvelgelse av analyseenheter og informanter, samt presenterer hvordan dataanalysen ble gjennomført. Videre i kapitlet redegjør vi for studiets kvalitet, samt metodiske og etiske refleksjoner.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Ifølge Johannessen et al. (2020) kan metode relateres til den måten vi mennesker bygger kunnskap i det daglige. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi kan få innsikt og kunnskap i hvordan den sosiale verden fungerer, og hvordan vi kan analysere denne informasjonen. I samfunnsvitenskapelig metode skiller man gjerne mellom to ulike felt; kvantitativ metode og kvalitativ metode. Hovedforskjellen mellom disse feltene er hvordan man registrerer og analyserer data. I kvantitativ metode registrerer forskeren innsamlet data, ofte i form av tall. Datainnsamlingen blir ofte gjort med blant annet spørreskjema og det benyttes statistiske prosedyrer for dataanalysen. Metoden egner seg spesielt om man vil forklare et fenomen og finne årsakssammenhenger. Kvalitativ metode har fokus på de menneskelige fenomener og egner seg spesielt når man vil forstå et fenomen. Det gir oss en helhetlig fortolkning av fenomenet, og de ytre eller indre faktorer som påvirker det. Datainnsamlingen gjøres ofte i form av tekst, lyd, bilder og observasjoner (Johannessen et al., 2020).

For valg av metode er det formålet og problemstillingen som er avgjørende. For å besvare problemstillingen *«Hvordan påvirket Covid-19 pandemien opplevelsen av endringsprosesser blant ledere og tillitsvalgte?»* har vi valgt en kvalitativ metode. Vi ønsket gjennom samtaler med informanter, som hadde stor kunnskap om endringsprosesser, å komme inn i dybden av fenomenet gjennom deres fortellinger og historier.

3.2 Forskningsdesign og strategi

Forskningsdesignet hjelper forskeren å beskrive alle fasene i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020). I kvalitativ metode finnes det flere ulike forskningsdesign. For å nevne noen: casedesign (studiet av det spesifikke), fenomenologi (forståelse av verden gjennom mennesker) og historiefortelling (narrative analyser).

For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål valgte vi å bruke et casedesign. Vi tok utgangspunkt i en deduktiv tilnærming. Ordet «case», eller «casus» kommer fra latinsk og betyr «tilfelle». Et casedesign tar utgangspunkt i et problem i praksis, hvor forskeren stiller spørsmål, som fører til problemstillingen (Johannessen et al., 2020). I denne studien var det relevant for oss å bruke et casedesign siden vi ønsket å forklare et samtidsforhold. Vi ønsket å få svar på «hvorfor» og «hvordan» dette sosiale fenomenet virker, samt å få et dypdykk inn i fenomenet (Yin, 2018). Det som kjennetegner en casestudie er at man innhenter mye informasjon om et avgrenset fenomen. For å gjøre dette kan man bruke flere ulike datakilder i en kortere eller lengre tidsperiode (Johannessen et al., 2020).
Etter møtet med ledelsen i Steinkjer kommune begynte vi å formulere problemstillingen gjennom «hvordan» og «hvorfor» spørsmål med utgangspunkt i teorigrunnlaget (Yin, 2014).

Teorigrunnlaget er hentet fra litteratur vil har opparbeidet kunnskap om gjennom MBA studiet. I tillegg utførte vi systematiske litteratursøk via oria, google scholar og idunn. Noen av søkeordene som ble brukt var: Endringsledelse, endringsprosesser, endringsledelse i offentlig sektor, kriser, krisehåndtering, pandemi, Covid-19 og leder-medarbeider-relasjoner.

Et casedesign kan også deles i fire dimensjoner; enkel casedesign med en analyseenhet, enkel casedesign med flere analyseenheter, flercasedesign med en analyseenhet og flercasedesign med flere analyseenheter (Yin, 2018). I vår forskning ville vi analysere fenomenet endringsprosesser i to forskjellige kontekster; i en normalsituasjon og under Covid-19 pandemien. For å få best innblikk i forskjellene valgte vi å bruke den samme analyseenheten i begge kontekstene. Vi valgte derfor å bruke et flercasedesign med en analyseenhet. Dette for at vi senere skal utføre en cross-case-analyse (presentert i kapittel 4) for å finne forskjeller og likhetstrekk ved endringsprosessene i de to kontekstene.

3.3 Utvalgsstrategi og datainnsamlingsteknikk

3.3.1 Utvalgsstrategi

Patton (2015) bruker begrepet «purposeful sampling», eller strategisk utvelgelse. Sektorene «oppvekst og utdanning» og «helse og omsorg» er to ulike sektorer, som begge ble sterkt preget av endringer under Covid-19 pandemien. Da pandemien rammet Norge i mars 2020 oppfordret myndighetene alle som hadde mulighet, til å benytte seg av hjemmekontor. I de utvalgte sektorer var dette ikke en mulighet. De ansatte er i samfunnskritiske roller og må fysisk være til stede for sine tjenestemottakere. Valg av informantene var en viktig del av undersøkelsen med formål om å komme tett på personer i den relevante målgruppen. Det er viktig å velge et begrenset antall informanter i utvalget som sitter på mye informasjon om problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Vårt mål ved rekruttering av informanter var å komme tett på personer i roller som har mye relevant informasjon som kunne danne det beste grunnlaget for datainnsamlingen. Vi ønsket derfor å snakke med personer som har vært involvert i flere endringsprosesser, samtidig som de sitter i roller som har vært tett på, og berørt av endringer i forbindelse med Covid-19 pandemien. Målgruppen behøver ikke å være representativ, men den må være hensiktsmessig (Johannessen et al., 2020). Ut i fra disse vurderingene falt vårt valg på ledere og tillitsvalgte i sektor for «helse og omsorg» og «oppvekst og utdanning». Vi valgte disse bevisst fordi vi ønsket å supplere historiene til lederne med ansattes opplevelser. Vår vurdering var at å velge ut enkelte arbeidstakere, ikke ville være representativt for alle ansatte i kommunen. Derav valget om å inkludere tillitsvalgte som informanter, slik at de representerer øvrige medarbeideres involvering i endringsprosessene.

Det finnes flere ulike måter man kan sette sammen det strategiske utvalget på (Patton, 2015). Vi ønsket et utvalg som hadde en felles opplevelser rund fenomenet. Vi valgte derfor å sette sammen et homogent utvalg. Identifisering av potensielle informanter er også en viktig del av forskningsprosessen. På søk etter informanter brukte vi en oversikt over ansatte i Steinkjer kommune. Vi identifiserte personer som satt i relevante lederroller innen de valgte sektorer. Disse utvalgte personene ble deretter kontaktet via epost hvor vi beskrev vårt forskningsprosjekt og inviterte de til å delta. Nøkkelinformanter kan defineres som personer som har en rolle som gir dem mye kunnskap om fenomenet det forskes på, og kan gi forskeren innsikt og nyttig informasjon (Patton, 2015). Vi ønsket informanter som har mye erfaring, og har vært delaktig i ledelsen av endringsprosesser både før og under pandemien.

Ledere og tillitsvalgte er nøkkelinformanter i vår undersøkelse. Når informantene var valgt planla vi hvordan vi skulle gjennomføre undersøkelsen.

Det hevdes at man skal gjennomføre intervjuer helt til man som forsker ikke får noen ny informasjon, og kommer til det man kaller et «datametningspunkt», hvor flere intervjuer ikke har noen hensikt (Glaser & Strauss, 1967). Tidsbegrensningen knyttet til arbeidet med denne oppgaven samt det at intervjuene ble gjennomført under Covid-19 pandemien førte til at vi måtte avslutte etter 6 intervjuer. Vi følte til tross for dette at vi ikke fikk noen ny informasjon i det 6. intervjuet. Dette drøfter vi ytterligere i kapittel 3.4 studiets kvalitet.

For å sikre informantenes identitet har vi valgt å gi alle informantene fiktive navn. Det er flere kvinner enn menn i våre to valgte sektorer «helse og omsorg» og «oppvekst og utdanning». Informantene i undersøkelsen er både menn og kvinner. Likevel har vi valgt å gi alle informantene kvinnelige navn, da deres kjønn er uvesentlig for forskningen, men vi anser det som et viktig ledd i identitetsbeskyttelsen. Dette er også gjeldende for stillingstittel leder. Våre informanter er angitt i tabellen som leder, men i realiteten er de både sektorledere og enhetsledere. Se oversikt over informantene, i Tabell 2.

Informant	Arbeidsgiver	Stilling	Lengde intervju	Antall sider
Sofie	Steinkjer kommune	Leder	01:12:05	**9**
Guri	Steinkjer kommune	Leder	01:08:51	**12**
Siri	Steinkjer kommune	Leder	01:18:43	**8**
Mette	Steinkjer kommune	Leder	01:03:54	**11**
Tove	Steinkjer kommune	Tillitsvalgt - Fagforening	00:52:43	**7**
Beate	Steinkjer kommune	Tillitsvalgt - Fagforening	00:56:05	**11**

Tabell 2 - Oversikt over informantene

3.3.2 Datainnsamlingsteknikk

Datainnsamlingen ble gjort med kvalitative intervju. Gjennom kvalitative intervju fikk vi et dypdykk inn i de spesifikke hendelsene rundt endringsledelse og hvordan endringsprosessene ble utført både i en normalsituasjon og under pandemien. Sosiale fenomen er komplekse. Det var derfor hensiktsmessig å benytte kvalitative intervju slik at informantene kunne uttrykke seg med stor frihet for deretter å rekonstruere egne erfaringer og oppfatninger, slik at vi kunne belyse kompleksiteten og nyansene rundt fenomenet (Johannessen et al., 2020).
Vi startet med å utforme en intervjuguide (Vedlegg 3) med skjematisk oversikt over spørsmål og tema vedrørende problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Spørsmål og tema i intervjuguiden har en naturlig progresjon hvor vi startet med generelle oppvarmingsspørsmål. Dette gjorde vi for å opparbeide oss en relasjon til informantene. Deretter ble spørsmålene mer konkret og med oppfølgingsspørsmål. På denne måten fikk vi hentet data med mest mulig variasjon og bredest mulig spenn for å beskrive fenomenet med mest mulig eksempler fra informantenes egne opplevelser og erfaringer. Intervjuguiden var også delt i to deler siden vi forsket på to case med den samme analyseenheten; normalsituasjon og under pandemien.

Før vi gikk i gang med datainnsamlingen søkte vi Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til gjennomføring av undersøkelsen (Vedlegg 1). Dette beskrives nærmere i kapittel 3.7 etiske refleksjoner.

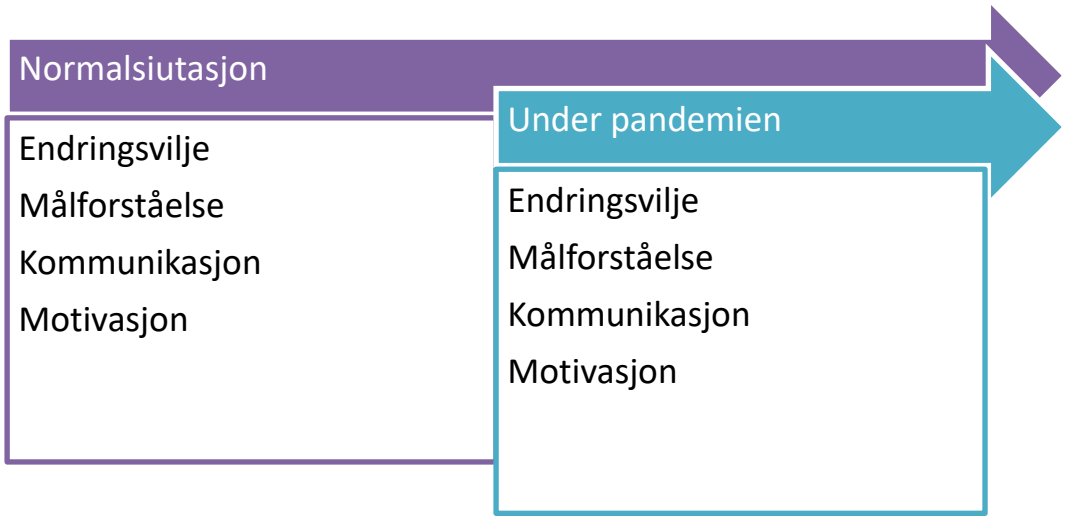
3.3.2.1 Intervjuene

Kvalitative intervju er egnet når vi ønsker å få detaljerte beskrivelser av informantenes erfaringer, meninger og refleksjoner knyttet til det fenomenet det forskes på. Gjennom intervju åpner man for at informantene har frihet til å uttrykke seg om menneskelige oppfatninger og erfaringer. Semistrukturerte intervju gir frihet som forsker til å bevege seg i intervjuguiden (Johannessen et al., 2020). Gjennom datainnsamling ønsket vi å få et innblikk både i objektive data, men også informantenes egne subjektive erfaringer rundt fenomenet. Bjerke (2007) skiller mellom i*ntervju, samtale og dialog*. Han beskriver at formålet med et *intervju* er å samle inn objektive data som benyttes til å beskrive en objektiv realitet. Formålet med *samtale* er å samle inn subjektive data for å danne et subjektivt bilde av realiteten. Dialog skaper et forum for videre samskapning av den realiteten. Gjennom samtalebaserte, semistrukturerte intervju hadde informantene mulighet til å fortelle oss om sine egne opplevelser og erfaringer rundt fenomenet. Informantene hadde god mulighet til å snakke fritt, reflektere og stille spørsmål. Postholm (2010) beskriver kvalitative intervju som en

refleksjonsprosess, hvor informantene også kan stille spørsmål eller belyse tema de ønsker å ta opp gjennom et ustrukturert intervju. Intervjuene ble gjennomført under Covid-19 pandemien. Dette førte til at 5 av 6 intervju ble gjennomført på teams, mens 1 intervju var «ansikt til ansikt». Vi vil drøfte dette i punkt 3.5 metodiske refleksjoner. Med informantenes samtykke tok vi lydopptak av intervjuene. Lydopptakene ble lagret på låst mobiltelefon og laptop. Etter intervjuene ble lydopptakene transkribert og lydfilene ble slettet.

3.3.3 Dataanalyse

Dataanalysen startet med transkribering av lydopptakene. Ifølge Johannessen et al. (2020) er det utfordrende å få noe fornuftig ut av store datamengder i kvalitativ metode. Det er derfor viktig å redusere datamengden, sette et rammeverk rundt essensen og finne mønstre i datamaterialet. Et grundig arbeid med transkribering gjorde det lettere for oss å finne de gode sitatene. Ved å ha intervjuene i tekstform kunne vi redusere data mengden. Vi kunne ta bort det som ikke var relevant, og det som etter hvert viste seg å ikke være viktig. Til å hjelpe oss med dette benyttet vi dataprogrammet NVivo. Yin (2018) hevder at dataanalysen er det vanskeligste og minst utviklende aspektet man har i en casestudie, og det finnes ingen standardiserte metoder til dette formålet. Analyser basert på teoretiske momenter vil fungere som et filter som gir struktur og retning når forskeren utfører dataanalysen. Vi startet analysen med å systematisere alle relevante sitater til case 1: «*Normalsituasjon*», og case 2: «*Under Covid-19 pandemien*». Deretter kunne vi redusere disse sitatene til hovedfunn, før vi til slutt fant fellestrekk som utgjorde emner. Når emnene var systematisert, ble de satt inn i hovedkategoriene: Endringsvilje, målforståelse, kommunikasjon og motivasjon. Se Figur 4.



Figur 4 - Oversikt over kategorier i analyse

For å komme frem til forskjeller og sammenhenger i de to casene gjorde vi en cross-case-analyse. Cross-case-analyse er en teknikk som kan brukes i et flercasedesign (Miles & Huberman, 1994). Vår cross-case-analyse presenteres i kapittel 4 sammen med en systematisk oversikt over hvordan hovedfunn og emner ble kategorisert.

3.4 Studiets kvalitet

Det er viktig at forskeren vurderer kvaliteten i eget forskningsprosjekt. For å sikre god kvalitet brukes begrepene reliabilitet og validitet. Ifølge Guba og Lincoln (1994) må kvalitativ forskning vurderes på annen måte en kvantitativ forskning, og de hevder at kriteriene for begrepene reliabilitet, validitet og generalisering forutsetter en «absolutt sannhet». De bruker i stedet for begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet for å måle kvaliteten i kvalitative studier.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabiliteten forteller oss hvor pålitelig og nøyaktig datagrunnlaget i studien er. Mens reliabilitet er svært viktig i kvantitativ metode, kan det være utfordrende å dokumentere i kvalitativ metode da datainnsamlingen er basert på intervju ledet av forskeren (Johannessen et al., 2020). For å teste påliteligheten kan man spørre seg om det samme resultatet kan bli reprodusert av andre forskere på et senere tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2009). For å sikre påliteligheten i vår studie har vi gjennom dette kapitlet beskrevet nøyaktig og punktlig hvordan hele forskningsprosessen ble gjennomført, samt gitt en bred beskrivelses av konteksten av forskningen. Gjennom disse beskrivelsene skal det være mulig å spore tilbake til alle avgjørelser, metoder og dokumentasjon knyttet til datagrunnlaget, datainnsamlingen og databehandlingen (Johannessen et al., 2020).

3.4.2 Validitet

Den interne validiteten forteller oss hvor troverdig datagrunnlaget i undersøkelsen er.
For å sikre validitet i kvantitativ forskning må forskeren forsikre seg om at det som skal måles er faktisk det som ble målt. I kvalitativ forskning kan man derimot ikke måle da forskningen ikke er kvantifisert. Det er derfor viktig at man forsikrer seg om at funnene man presenterer er i tråd med undersøkelsens formål og at det fremstiller virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Kvale og Brinkmann (2009, s. 251) beskriver dette som *«i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke»*. For å sikre troverdigheten sendte vi alle informantene de transkriberte intervjuene. Informantene fikk da mulighet til å gi

tilbakemeldinger, korrigere, eller slette opplysninger de opplevde som uriktige. I tillegg sikret vi troverdigheten gjennom å sende alle informantene en oppsummering av våre funn (hentet fra kapittel 4.1.1 og 4.1.2). Dette gjorde vi i tråd med Johannessen et al. (2020) sine anbefalinger om å tilbakeføre resultater til informantene for å få en bekreftelse av resultatet.

Den eksterne validiteten forteller oss om generaliseringen av forskningen, altså om resultatene fra forskningen kan overføres til andre lignende fenomener (Johannessen et al., 2020). Generalisering er et tema som ofte er dårlig behandlet i case studier, og er ofte et tema for debatt. I kvalitativ forskning kan man styrke overførbarheten og gjøre den enklere å vurdere gjennom å gi fyldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet (Guba & Lincoln, 1994). I motsetning til kvantitativ metode får man ikke en statistikk som forteller noe om gyldigheten. Vi kan derfor ikke hevde at resultatet i denne studien er gyldig ut over Steinkjer kommune. Vi kan i stedet vurdere overførbarheten ut fra teoretisk generalisering (Mitchell, 2006). Teoretisk generalisering hjelper oss å få innsikt i, og forståelse av, sammenhengene og kjennetegnene i signifikante teoretiske elementer. Vi kan derfor påstå at gjennom denne forskningen har vi funnet noe om ledelsens overdrevne vektlegging av kommuneansatte som lite endringsvillige. Dette kan ha gyldighet utover Steinkjer kommune.
Forskningens overførbarhet vil beskrives nærmere i kapittel 5.3 forskningens implikasjoner.

3.5 Metodiske refleksjoner

3.5.1 Kritisk refleksjon og metodiske utfordringer

Vi har gjennomført en kvalitativ datainnsamling, vi har samlet empiri, analysert og sammenfattet dette. Benyttet relevant teori og sett innsamlet empiri i lys av denne. Det er viktig å være selvkritisk i hvordan forskningen er gjennomført. Det kan man gjøre ved å beskrive skjevheter eller avvik, tidligere erfaringer, oppfatninger som kan påvirke fortolkningen eller tilnærmingen i prosjektet, eller andre valg man har utført. Ved å utføre en vurdering om annen litteratur støtter fortolkningen man har utført, får man også forskningen bekreftet (Johannessen et al., 2020).

Når man velger metode ved studentoppgaver må man vurdere hvordan man på best mulig måte kan besvare problemstillingen innenfor gitt tidsramme (Johannessen et al., 2020). Ved oppstart av oppgaven var målet å gjennomføre kvalitative intervju med ledere og kvantitative

undersøkelser blant de ansatte, slik at vi kunne se fenomenet også fra flere vinkler. Dette kalles metodetriangulering (Johannessen et al., 2020). Grunnet tidsbegrensningene fikk vi ikke mulighet til å gjennomføre kvantitative undersøkelser. Denne oppgaven omhandler Covid-19 pandemien og ble gjennomført mens pandemien pågikk. Kommunen var i kriseledelse, og tidvis nedstengt, samtidig som mange ledere jobbet fra hjemmekontor mens de ansatte i barnehagene og helsevesenet var ute på «gulvet». Under intervjuene ønsket vi i utgangspunktet å være i samme rom som informantene, og snakke «ansikt til ansikt». Dette slik at vi kunne observere informantens kroppsspråk og reaksjoner som også kunne bidra til å gi oss viktige data. Vi ønsket at intervjuene skulle foregå på informantens arbeidsplass. Dette for at omgivelsene er viktig for vår forståelse for intervju objektets rolle i organisasjonen (Johannessen et al., 2020). Da intervjuene ble utført under Covid-19 pandemien, med de restriksjonene dette medførte, var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene «ansikt til ansikt». Av de 6 intervjuene ble kun 1 utført «ansikt til ansikt», de resterende ble gjennomført via Teams. Ifølge Johannessen et al. (2020) får forskeren en tilnærmet like god informasjon når intervjuet utføres online som «ansikt til ansikt». Utfordringene med et online intervju kan være å bygge tillit til informantene, derfor hadde vi god kontakt med informantene om formålet med intervjuene før vi møttes på teams.

Vi hadde i utgangspunktet planlagt å snakke med 8-10 ulike informanter hvorav 2 var tillitsvalgte fra fagforeninger og de resterende var enten enhetsledere eller sektorledere.
Vi opplevde at flere enhetsledere som hadde kontorsted samlokalisert med sine ansatte måtte avlyse planlagte intervju. Dette fordi de måtte «ut på gulvet» hvis en medarbeider var syk eller at økt smittevern førte til mer hektiske arbeidsdager, og de ikke hadde tid til å delta. Enhetslederne er samlokalisert med de ansatte, dette er ikke sektorlederne. Tidsbegrensinger førte til at vi ikke fikk mulighet til å utføre flere intervju. Av denne årsak kan det forkomme skjevheter i empirien. Vi undrer oss om resultatet hadde blitt annerledes om vi hadde intervjuet flere enhetsledere? Hadde vi fått et annen resultat om vi hadde gjennomført intervjuene på et senere tidspunkt? Har folk blitt slitne? Er velviljen og dugnadsinnsatsen fortsatt til stede? Intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2020- januar 2021.

3.5.2 Forskerens egen rolle

Ingen av oss hadde erfaring med innhenting av empiri gjennom kvalitative intervju. Siden dette var nytt måtte vi sette oss godt inn i metode for å gjennomføre dette case studiet. Vi valgte bevisst et tema og en problemstilling som engasjerer oss begge. Vi ønsker at vårt

bidrag skal være faglig nyttig og at det kan bidra til økt kunnskap. Vi valgte bevisst å skrive sammen for å ha en sparringspartner og for å beholde en objektivitet i våre antagelser. Et annet strategisk valg vi tok for å ivareta vår objektivitet, var å forske i kommunal sektor. Vi er selv ansatt i henholdsvis ideell og statlig sektor, og har derfor liten forhåndskunnskap om kommunale endringsprosesser. Ifølge Johannessen et al. (2020) er bekreftbarhet eller objektivitet et viktig element ved kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning skal det være forskningen som er resultatet og ikke forskerens subjektive holdning eller forutinntatthet. Vi har valgt å opptre nøytrale, la empirien snakke for seg selv og vi lot informantene styre informasjonsbidraget gjennom semistrukturerte samtaler. Allikevel kan vi ikke garantere at vi i alle intervjuene greide å holde oss helt objektive. Dette fordi vi forsket på et tema som engasjerer oss, og at vi på forhånd hadde flere antagelser rundt problemstillingen.

3.6 Etiske refleksjoner

Ved gjennomføring av kvalitative intervju har man samtaler med mennesker om mellommenneskelige forhold. I slike intervju kan det oppstå mange etiske problemstillinger som man må ta hensyn til. Forskningsetiske retningslinjer er vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2016).
Vi har valgt å benytte kvalitative intervju, og vi har snakket med mennesker både «ansikt til ansikt» og via Teams. Før vi gikk i gang med intervjuene satte vi oss godt inn i de forskningsetiske retningslinjer. Nerdrum (1998) sammenfatter disse retningslinjene til tre typer som forskeren må ta hensyn til:

1. Rett til autonomi og selvbestemmelse (Informantene)
2. Plikt til å respektere informantenes privatliv (Forsker)
3. Ansvar for å unngå skade (Forsker)

Det stilles krav til samtykke for å delta i undersøkelser. Personopplysningsloven (2018) sier at samtykke skal gis hvis det er mulighet for å identifisere enkeltpersoner. Videre stilles det krav til at samtykket skal være frivillig, uttrykkelig og informert fra individet opplysningene gjelder. I tillegg til at vedkommende godtar at forsker behandler informasjonen om en selv. Kravet som stilles for å være et informert samtykket er at vedkommende har tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen. I et samtykke skal det fremkomme tydelig hva den registrerte samtykker i, hvilke behandlinger samtykket omfatter og hvilke behandlingsansvarlige

samtykket gjelder for (Johannessen et al., 2020). Før vi gikk i gang med intervjuene ble samtykkeerklæring (Vedlegg 4 og Vedlegg 5) sendt til informantene på epost, signert og returnert til oss.

Vi opplyste også informantene før oppstart av intervjuene om at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst i undersøkelsen. Hvis de valgte dette ville alle data som var innhentet bli slettet. Dette var et viktig element for oss da vi ville vise at vi tar dette alvorlig. Vi opplyste også om at de ville få mulighet til å lese det transkriberte intervjuet i etterkant, og vår ferdige masteroppgave. Vi var bevisste på å ikke stille spørsmål som kunne oppleves som nærgående eller intime på andre måter. Informasjonen ble behandlet med respekt og vi viste informantene gjensidig tillitt. I vår behandling av datamaterialet var det ikke vesentlig å analysere informantenes kjønn, eller andre identifiserbare opplysninger. Det ble derfor presisert for informantene at informasjonen de gav ville anonymiseres og vi ville sikre at den ikke kommer på avveie. Vi forklarte også at lydopptak samt det transkriberte intervjuet ville bli lagret på låste enheter (mobiltelefon og laptop). Etter transkribering ble intervjuene sendt ut til den enkelte informant for gjennomlesning.

Ifølge Johannessen et al. (2020) er det vanlig ved kvalitative undersøkelser å benytte pseudonymer istedenfor reelle navn. I tillegg til å endre andre personopplysninger som stilling, kjønn, alder og hvor undersøkelsen gjennomføres. Vi valgte å gi våre informanter fiktive navn, dette for å forenkle oppgavens lesbarhet. I noen prosjekter har man behov for å ordne oversikt over informanter, i disse tilfellene er det utarbeidet en lov om behandling av personopplysninger der formålet er å sikre at informanter ikke opplever å få personvernet krenket ved bruk av personopplysninger (Personopplysningsloven, 2018). Vi har valgt å lagre all informasjon fra intervjuene elektronisk. Vi oppfylte dermed kriteriene for meldeplikt til NSD. Vi har meldt inn vårt prosjekt i tråd med retningslinjene, se Vedlegg 1. Vi fikk tilbakemelding fra NSD på dette, se Vedlegg 2.

Hvis opplysninger som lagres, uavhengig av metode for lagring, er sensitive og identifiserbare er de underlagt konsesjonsplikt. Dette betyr at man må søke datatilsynet om konsesjon før oppstart av prosjektet. Dette var ikke aktuelt for oss.

4.0 Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funn og analyse. Utgangspunktet for analysen har vært forskningsspørsmålet som vi presenterte i innledningskapitlet kapittel 1.2

1. *Hvilke forskjeller er det på endringsprosessene i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien?*

Vi velger innledningsvis å presentere leder og tillitsvalgtes syn på endringsprosesser i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien. Deretter presenteres våre hovedkategorier ut fra empirien og eksisterende forskning på feltet.

4.1 Leder og tillitsvalgtes syn på endringsprosesser i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien

I vår datainnsamling har vi fått et innblikk i hvordan ledere og tillitsvalgte opplever endringsprosesser i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien. I kapittel 4.1.1 og 4.1.2 er leder og tillitsvalgtes utsagn om endringsprosesser presentert. Det er noen forskjeller, men dette er hovedtrekkene på hva de tenker om endringsprosesser. Vi opplevde at informantene hadde mye mer å fortelle om endringer i normalsituasjon versus Covid-19 pandemien. Under pandemien ble historiene deres så enkle, og resonnementer ble enkelt. Pandemien stoppet en del diskusjoner og refleksjoner, av den årsak at ting ble rettlinjet og deretter enklere på mange måter. Dette vil vi presentere nærmere.

4.1.1 Leder og tillitsvalgte syn på endringsprosesser i normalsituasjon

Ledere og tillitsvalgte opplever endring, endringsledelse og endringsprosesser som hverdagen. Verden og samfunnet er i kontinuerlig endring. Forventninger til ytelse av tjenester er i endring og dermed også kravene. Det kommer stadig nye forskrifter som fordrer at man endrer måten man løser kommunale oppgaver på. Det er ofte bestilte endringer fra kommunestyret som igangsetter kommunale endringsprosesser. Ved slike endringer er det utarbeidet tidslinjer, og det er etablerte arbeidsgrupper for å ivareta alle berørte parter. Målet med endringen er bestemt, og det er forankret på alle nivå i kommunen. Ledere og tillitsvalgte mener det er viktig at det er en balansegang i endringsprosesser og normal drift. Hvis det pågår for mange parallelle oppgaver kan det hindre at prosessene blir utført på en god måte. Endringsprosesser i kommunal sektor oppleves som tregere enn privat og ideell sektor.

Endringer i kommunen skal via flere ulike aktører før endringer kan tre i kraft. Det er mye byråkrati. Mette forklarer dette slik:

«Jeg ser stor forskjell på å jobbe i privat og offentlig sektor. Privat sektor er mye mer omstillingsvillige. En helt annen omstillingshastighet enn det offentlige. Det er mange flere skuffer og skap ting skal innom, og det er mye flere folk som skal uttale seg rundt det. Som ikke forstår i det hele tatt hva vi holder på med, men de skal uttale seg om det uansett. Så det er tregere og mye mere tung rodd» (Mette).

Ledere og tillitsvalgte forteller at endringsledelse og endringsprosesser er morsomt når det er medgang, og når endringene er ønsket fra alle berørte parter. Endringsprosesser er derimot vanskelige og krevende for leder når det er motstand fra de ansatte før, under og etter endringsprosessene trådte i kraft. Den største trusselen mot endring er motstand mot endring. Frykten for noe nytt beskrives som hovedårsak til motstand. Beate og Mette nevner dette eksplisitt:

«Det er bestandig mye motstand for vi er jo grunnleggende imot endringer» (Beate).

«Jeg tror jo det at når man begynner å røre på noe så får du automatisk motstand. Når noe blir endret blir det sett på som noe, faresignaler kommer frem og her er det noen som er ute etter oss» (Mette).

Det er viktig å forankre alle endringsprosesser i organisasjonen. I dette arbeidet spiller partene, hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte, en sentral rolle. Et av suksesskriteriene for å oppnå endring er etablering av arbeidsgrupper. Det blir aldri startet et endringsprosjekt uten at det først blir drøftet med de ulike partene. Deretter etableres det arbeidsgrupper. I disse arbeidsgruppene har partene mulighet til å påvirke hvem de ønsker skal være med. Verneombud og tillitsvalgte er ofte med i disse arbeidsgruppene. I slike prosesser er det et lederansvar å velge ut de riktige medarbeiderne som skal involveres. Som leder i slike utvelgelsessituasjoner er det viktig å ha et bevisst forhold til hvilke medarbeidere det er viktig å «ha med på laget». Som leder velger man ikke ubetinget de medarbeiderne som uavbrutt applauderer endring. Da det ofte er desto mer viktig å invitere motstandere av endring til å involveres og ta delansvar. Når leder velger å involvere motstandere av endringen, ønsker de å oppnå medarbeidere som etablerer et eieforhold til prosessene og endringene, og dermed

bidrar aktivt til å implementere disse i virksomheten. Ved å få et formelt mandat til å bidra med utforming av løsninger, greier de ansatte sammen å utføre arbeidsoppgaver mer kreativt og innovativt enn hva leder hadde klart på egenhånd.

Det finnes mange ulike måter å kommunisere på og hvilken måte som er mest hensiktsmessig avhenger av ulike faktorer. For eksempel er informasjonsmailer til ansatte mest hensiktsmessig i rene orienteringssaker. Lederne beskriver det mest utfordrende med bruk av e-poster i kommunikasjonen som at de ikke vet om alle har mottatt og forstått innholdet. Likevel har lederne blitt mer bevisste på å benytte e-post til å gi de ansatte informasjon i orienteringssaker. Ved å benytte e-post til dette kvalitetssikrer leder at alle ansatte har fått lik informasjon. Det er dermed de ansattes selvstendige ansvar å holde seg oppdaterte på jobbmailer. Hvis noen påstår de ikke har hørt eller mottatt informasjon gitt av leder, er det en bekreftelse til leder om at den ansatte ikke har tilegnet seg informasjonen som er sendt ut til alle. Sagt med andre ord, ikke åpnet e-posten sin. Mette forklarer utfordringer med å nå alle ansatte med lik informasjon:

«Dette med å informere og sikre at alle sammen får informasjonen. Vi har jo de senere årene blitt veldig bevisste på dette med bruk av e-post. For alle har en kommunal e-post. Og *da har iallfall alle sammen fått, så lenge de ligger i adresselisten. Å har du fått e-post så har alle sammen fått den samme informasjonen. Fordi det er bestandig noen som ikke har hørt»* (Mette).

Utfordringer knyttet til den enkelte ansatte og sykefravær fremmes som en faktor ved endringsledelse og endringsprosesser. For å få til endringer er det viktig at de som skal utføre endringene faktisk er på jobb. For hvis det kommer inn vikarer og det blir ustabilt, er det vanskelig å få til endring. Guri og Sofie forklarer dette slik:

«Å ha tilfeldige vakter, der man må leie inn folk. Å man føler man henger med halen bak seg og ikke er i forkant. Det har mye å si for tjenestekvaliteten. Det har veldig mye å si for brukerne og det har veldig mye å si for arbeidslagene» (Guri).

«Den viktigste faktoren for å levere kvalitet og forholde seg til krav er at de folkene som skal være der, faktisk er der. Når det kommer inn vikarer og det blir ustabilt blir kunnskapen om brukeren som er den viktigste kunnskapen. Det er jo de som vi skal levere

gode tjenester til. Når den kunnskapen ikke er til stede eller blir veldig ustabil, da blir det vanskelig å få til endringer» (Sofie).

Lederne fremmer en problematikk om at ikke alle ansatte er seg bevisste på hvorfor de er på jobb. Årsaken til at ansatte er på jobb er av den grunn at de skal yte tjenester til sine kunder. Kundene er pasienter, brukere, pårørende, barn, foresatte og andre samarbeidspartnere. Dette sier ledere at de tror ansatte tidvis glemmer. Det er et overordnet mål i kommunen at man skal være stabil og ha det godt på jobb. Hvis dette ikke er mulig må man få en avklaring der man erkjenner at man ikke har helse eller har andre årsaker til at man ikke kan fortsette i stillingen man har. Fra ledelsens ståsted kan det i noen tilfeller oppleves som en sovepute for kommunalt ansatte. Ledere har en opplevelse av at ansatte tror det er de som skal sørge for at arbeidstakerne kommer på jobb. Dette ved å gi de ansatte meningsfulle og interessante oppgaver. Hvis arbeidstakeren derimot erkjenner at man ikke kan stå i jobben lengre, har ledelsen en opplevelse av at arbeidstakeren mener det er kommunen som skal ordne ett annet jobbtilbud til vedkommende. Ledere erfarer at det ikke skal mer enn en eller to negative arbeidstakere på en arbeidsplass, for å holde hele arbeidsstokken nede. Det er derfor et ledelsesansvar å finne ut hvem disse er, for deretter å snakke med dem. Kanskje resulterer dette i at de snur i sine synspunkter eller at de forstår at dette kanskje ikke er riktig arbeidssted. Det nevnes at det ikke er arbeidsplikt i Steinkjer kommune.

4.1.2 Leder og tillitsvalgte syn på endringsprosesser under en pandemi

Da pandemien rammet Norge i mars 2020, ble hverdagen slik vi kjente den forandret over natten. Ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere måtte tenke nytt, og det raskt. Det var ikke mulig å utføre jobben på den måten man var vant til, det måtte gjøres store endringer. Man var i en krise situasjon der myndighetene tok beslutninger på vegne av hele befolkingen. Alle måtte stole på at myndighetene tok ansvar og vet hvordan vi skal forholde oss for å løse dette. Ledere og tillitsvalgte mener at det offentlige får en større betydning ved kriser, man blir ikke så skeptisk som individ. Covid-19 pandemien var mye større og vanskeligere slik at hver enkelt ikke kan ta stilling til dette selv. Folk forsto dette, og lot derfor myndighetene ta ansvar. Det ble viktig med en tydelig lederressurs når samfunnet endret seg så dramatisk. Det å ha en leder som er til stede for sine medarbeidere og står stødig når alt forandret seg ble viktig. Ledere og tillitsvalgte opplever en større arbeidsglede blant ansatte under krisen. På grunn av restriksjoner i private hjem, og oppfordring til hjemmekontor, er arbeidstakerne

glade for å møte andre folk, og det får de ved å gå på jobb. Ansatte som tidligere hadde høyt sykefravær kom på jobb å «brettet opp armene» og sto i arbeidshverdagen. De hadde lyst til å bidra.

«Så blir det snudd opp ned, så må man brette opp armene selv. Jeg har jo sett det selv. Det er jo de som har gått gjennom hele barnehagesektoren og ikke sagt et ord på et personalmøte og ikke har bidratt med sine tanker og erfaringer, men som gjør jobben sin» (Sofie).

Personalgruppene i «helse og omsorg» og «oppvekst og utdanning» var nå velvillige til endringer. De ansatte viste en stor endringsvilje og det førte til at endringsprosessene ble enklere å gjennomføre. Godt samarbeid i partsgruppene resulterte også til dette. I partsamarbeid opplevde ledelsen en endret holdning, Mette forklarer det slik:

«Jeg tror at vi i de partssammensatte arbeidet ellers så er det fort gjort at det blir at partene og tillittsvalgtapparatet er mer «vaktbikkje» og mye mer her skal vi ikke gi i fra oss noen goder her skal vi i alle fall ikke komme ut noe dårligere enn hva vi har gjort før. Men da Korona kom så har vi en felles fiende som gjorde at alle sammen hadde interesse av å få til dette best mulig og raskest mulig. Det var noe som var større og verre enn å se på detaljene i godene på lang sikt» (Mette).

Subjektiv som benyttes av informantene for å forklare endringsprosessene var «smertefritt». Dette omhandlet både personalhåndtering og praktiske løsninger for hvordan de ulike avdelingene skulle organisere seg som følge av Covid-19 pandemien. Det var ingen spørsmål fra de ansatte om utydelige mål eller manglende målforståelse. Tove beskriver ansatte som endringsvillige:

«Vi ser at ved kriser er det ingen spørsmål fra ansatte om at det er utydelige mål eller manglende forståelse for at endringer må til. Alle ansatte forstår hvorfor og det skaper ikke problemer ute på virksomhetene. De ansatte tar ansvar og er endringsvillige. Hvis man klarer å kommunisere det godt ut og at målet er tydelig så forstår jo folk at her må vi gjøre noe annerledes, og da blir det mindre bremseklosser» (Tove).

Ingen undret seg over målet med endring ved pandemiens start. Målet var tydelig for alle. Ingen ville at denne smitten skulle ramme hjemmet, arbeidsstedet eller brukerne av deres

tjenester. Folk var usikre og noen også redde. Det var mye spørsmål angående smitterisiko og regler for hvordan man skulle utføre jobben sin. Det fordret nye arbeidsoppgaver og arbeidsmåter. Alt fra vask av skjulte smittespredere, håndtering av Covid-19 pasienter, smittevern o.l. Til endrede retningslinjer for barn som skal i barnehage og skole. Barn må være hjemme med de minste forkjølelses symptomer. Likedan gjelder dette for ansatte. Spørsmål som når skal de ansatte holde seg hjemme skapte en del utfordringer og vanskelige situasjoner.

Under pandemien var det ikke mulig å møtes i større grupper. For å nå ut til alle ansatte med kontinuerlige endringer og ny informasjon utfordret dette ledelsen. De måtte ta i bruk digital kommunikasjon i mye større grad. Det var ikke lenger mulig å ha store personalmøter der alle kunne si sine meninger, det var informasjonsmailer som ble benyttet.

«Det er jo det å forsikre seg om at alle får med seg og leser informasjonen. Men det har blitt presisert at alle har et ansvar om å holde seg oppdatert. Det kan være en utfordring at alle leser» (Siri).

For å utføre sin jobb var ledelsen og medarbeiderne nødt til å ta i brukt digitale verktøy i større grad. Dette har ført til at IKT kunnskapen har skutt i været. Informantene er samstemte i at denne endringsprosessen ikke hadde vært mulig på så kort tid, hvis det ikke hadde vært en krise. Det nevnes at ved bruk av digitale verktøy er dette tidsbesparende for den enkelte medarbeider og kommuneledelsen ser økonomiske fordeler med dette. Det er mulig å delta på digitale møter samtidig som man svarer på mail, får besøk i døren eller svarer på en telefon. Økt daglig kompetanse i bruk av digitale verktøy i opplæringsøyemed og hevet kompetanse med e-læringskurs. Mette og Tove forteller:

«Det var jo fra den ene dagen til den andre. Dette er jo slikt som vi snakker om at vi skulle hatt. Også snakker vi med IT og dette er det ikke tid til, nei vi har ikke kapasitet til å få til dette. Alt for travelt til oss til å få til dette. Det er ikke folk til å gjøre dette. Også var det fra den ene kvelden til den andre. Så var alle på teams. Alle skulle ha opplæring. De fikk det jo til også. De fikk til å koble opp alle som skulle og det ble jo gitt digital opplæring al mas. Så det er jo et kvantesprang i dette. Bruker teams på et helt annet vis. I opplæringsøyemed og alt» (Mette).

«Ikt kompetansen har skutt i været hos de ansatte. Jeg tror aldri vi hadde klart å økt kompetansen på digital undervisning hvis skolene ikke hadde blitt stengt» (Tove).

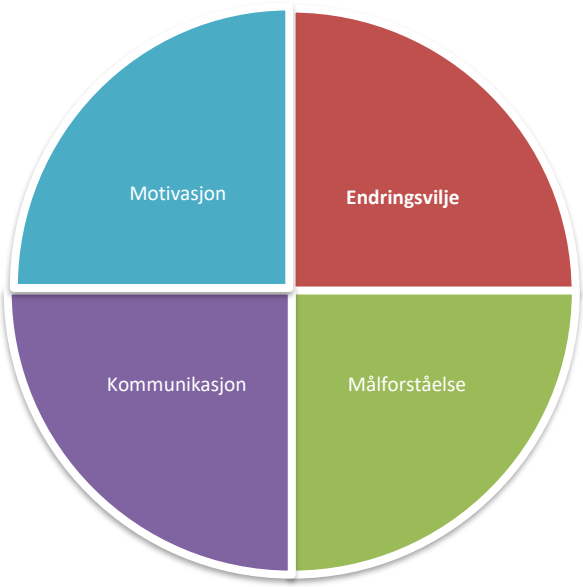
4.2 Analyse av tema som utpeker seg

Etter innsamling av datamaterialet ble alle transkriberte data lagt inn i dataanalyse programmet NVivo. NVivo ble benyttet til å strukturere og systematisere datagrunnlaget.

Med utgangspunkt i teori fra kapittel 2, vil vi i dette kapitlet redegjøre for funn systematisert under hovedkategoriene: Endringsvilje, målforståelse, kommunikasjon og motivasjon. Vi vil presentere empirien i form av tekst, sitater og vår analyse av disse sett opp mot eksisterende teori og forskning.

Hovedkategorier:

- Endringsvilje
- Målforståelse
- Kommunikasjon
- Motivasjon



Figur 5 - Hovedkategorier

For å danne grunnlaget for de fire hovedkategoriene, har vi systematisert funn i emner og hovedkategorier. «Case 1: Normalsituasjon» og «Case 2: Under Covid-19 pandemien». Tabell 3 og Tabell 4 viser en skjematisk oversikt over dataanalysen.

Case 1: Normalsituasjon		
Hovedfunn	**Emne**	**Kategori**
Store planlagte endringer bestilt fra kommunestyret	**Endringsprosesser**	Endringsvilje
Endringer i kommunal sektor oppleves som tidskrevende		
Endringer oppleves som hverdagen		
Endringsarbeid skal via mange aktører før endringene kan tre i kraft		
Nye krav, både eksterne og interne fører til endringer		
Utfordring om mange prosesser pågår parallelt	**Utfordringer ved endringsprosessene**	
Utfordrende med mange krav tilknyttet endringsprosessen		
Prosessene oppleves som vanskelige og krevende når det er motgang blant ansatte		
Kravene til endringsprosessene oppleves til hinder for god utførelse		
Ledere opplever ansatte som grunnleggende mot endring	**Motstand mot endring**	
Motstand til endring er den største trusselen		
Ledere oppfatter ansatte som skeptisk		
Noen få negative individer kan holde hele arbeidstokken nede		
Lederne opplever ansatte som defensive i endringsprosesser		
Arbeidsgrupper er en suksess kriteriet	**Ansatte involvering**	
Endringsarbeid forankres hos tillitsvalgte		
Viktig å involvere motstandere mot endring		
Ansatte oppleves som løsningsorienterte ved involvering		
Målet er bestemt og forankret på alle nivå	**Kommunikasjon av målet**	Målforståelse
Målbeskrivelser kan oppleves utydelige		
Målet må kommuniseres tydelig for å oppnå endringsvilje		
Endringene blir ikke implementert på god måte om man ikke har god målforståelse	**Manglende forståelse for målet**	
Mange ansatte ser ikke nødvendigheten av endringen		
Ledere har forståelse for målet, men ikke de ansatte		
Viktig å sikre at alle har fått samme informasjon	**Informasjonsformidling**	Kommunikasjon
Informasjonen må være tydelig		
Ansatte har et ansvar om å holde seg oppdatert		
Orienteringssaker kommuniseres på epost	**Digital kommunikasjon**	
Lite bruk av digitale møter		
Utfordrende å forsikre at alle har forstått epost korrespondanse	**Utfordringer**	
Utydelig informasjon skaper uro, misforståelser og frustrasjon		
Utfordrende å vite at alle har forstått informasjonen		
Ledere opplever at ansatte føler en trygghet i å være ansatt i kommunen som fører til at de ikke trenger å yte ekstra innsats	**Ytre motivasjon**	Motivasjon
Ledere oppfatter at ansatte har holdninger om at hvis stillingen man har ikke passer finner kommunen noe nytt		
Det oppleves å ha høy jobbsikkerhet med å være kommunalt ansatt		
Ledere føler det er deres ansvar at ansatte har det morsomt på jobb	**Indre motivasjon**	
Ledere har en opplevelse av at ikke alle ansatte er beviste på hvorfor de er på jobb		
Høyt sykefravær er en stor utfordring for å levere gode tjenester	**Sykefravær**	
Ustabilt å levere gode tjenester hvis man må leie inn vikarer		

Tabell 3 - Case 1: Normalsituasjon

Case 2: Under Covid-19 pandemien		
Hovedfunn	**Emne**	**Kategori**
Pandemien brakte mange endringer til arbeidshverdagen. Det ble ikke mulig å gjennomføre mange oppgaver på vanlig måte	**Endringsprosesser**	Endringsvilje
Viktig med klar og tydelig ledelse		
Store konsekvenser om endringene ikke blir gjennomført		
Korte frister	**Utfordringer ved endringsprosessene**	
Mye spørsmål fra ansatte til ledere kunne være utfordrende		
Motstand til endring var ikke et tema	**Ingen motstand mot endring**	
Godt samarbeid i personal gruppene og partsgruppene		
Stor velvillighet og forståelse til endringer		
Endringsvilje fordi man må		
Ansatte og ledere var usikre og noen redde for smitte. Redde for å bli smittet selv, smitte familie eller ta med seg smitte til brukere på arbeidsplassen	**Usikkerhet i arbeidshverdagen**	
Usikkerhet rundt hva som kommer, og om pandemien vil ramme Steinkjer		
Ingen spørsmålstegn til målet	**En felles målforståelse**	Målforståelse
Alle ansatte forstår viktigheten og nødvendigheten av målet		
Klare mål er enkle å forholde seg til	**Klare mål**	
Det er ingen som ikke forstår målet		
Svært viktig med kommunikasjon som ikke kan bli misforstått	**Informasjonsformidling**	Kommunikasjon
Klar og tydelig informasjon fra kriseledelsen i kommunen		
Viktig informasjon sendes på epost		
Viktigheten av lederstøtte fremheves	**Lederstøtte**	
Nødvendighet med nye digitale verktøy	**Digitalisering**	
Økt IKT kunnskap		
Ikke vært mulig å innføre nye IKT systemer så raskt i en normal situasjon		
Økt grad av digital kommunikasjon		
Økt tilgjengelighet ved bruk av teams		
Lite spørsmål om "mine rettigheter"	**Ytre motivasjon**	Motivasjon
Ansatte kom på jobb og bidro til fellesskapet	**Indre motivasjon**	
Økt arbeidsglede		
Medarbeidere tok ansvar og vokste på det		
Ansatte satte pris på arbeidsplassen og kollegaer		
Sykefraværet gikk ned	**Mindre sykefravær**	
Ansatte som tidligere hadde høyt sykefravær var mer på jobb og ble mer synlig i arbeidsmiljøet		

Tabell 4 - Case 2: Under Covid-19-pandemien

4.2.1 Endringsvilje

Figur 6 - Hovedkategori - endringsvilje

I vår empiri forteller lederne at de opplever motstanden og frykten for noe nytt som den største utfordringen med endringsledelse og endringsprosesser i normalsituasjon. Informantene fremhever at mennesker er grunnleggende skeptiske til endringer, og møter derfor endringer med motstand. Årsaken til at man møter endringer med motstand, er ifølge våre informanter av den grunn at det medfører forandring. Skepsis til forandring er noe som er innebygd i mennesket. Mette forklarer dette med at man vet hva man har, men ikke hva man får.

«Det gjelder det meste av forandring. Du får ikke med deg alle sammen i det første forsøket på å gjøre noe annerledes. Det er bestandig noen som er mer skeptiske og ikke ønsker det. Vi mennesker er vel ofte slik at det som er ukjent, det ser vi på som farlig og det er vi skeptiske til» (Mette).

Under pandemien derimot trekker majoriteten av våre informanter frem stor velvillighet og forståelse for endringer. Alvorlighetsgraden av Covid-19 pandemien og forståelsen av dette løftes frem som forklaringer på medarbeidernes velvillighet. Informantene opplevde medarbeiderne som dugnadsvillige, og det var ikke synlig motstand mot endringer som måtte gjennomføres.

Beate mener viljen til forandring har utspring i at man var nødt:

«Så det har vært en stor vilje til forandring. Fordi vi er bare nødt, på grunn av en verdensomspennende pandemi. Og en pandemi som pågår» (Beate).

Derimot nevnes usikkerhet som fenomen under pandemien. Informantene beskriver en personalgruppe som går på tå hev. Spørsmål og usikkerhet rundt sin egen, familiens og brukernes helse. I tillegg til usikkerhet blant ledere og medarbeidere om man hadde tilstrekkelig smittevernutstyr til å håndtere en pandemi. Tove og Beate fremhever at ansatte er slitne, og at det å leve i en unntakstilstand er slitsomt. Flere har også arbeidet mer enn hva de gjorde før pandemien, noe som også er krevende. Dette bekrefter Mette og Siri ved sin uttalelse:

«Hele organisasjonen har jo blitt veldig på alerten og veldig usikker på hva som kommer nå» (Mette).

«Det handlet litt om at det var mye som var nytt og det var mye usikkerhet. Det er det jo generelt i forhold til korona situasjonen» (Siri).

Motstand mot endring er et velkjent fenomen (Hennestad & Revang, 2012). Ifølge Lewin (1947) må det i kraftfeltmodellens steg 1, først skapes en holdning om at dagens situasjon er gal, og at man derfor må endre seg for at det ikke skal gå galt. Det handler om å minimere hindringer for endring og øke oddsen for en suksessfull endringsvilje (Levasseur, 2001). Det kan oppleves utfordrende for en leder å iverksette endringsprosesser da man kan møte motstand mot endringer fra ansatte eller andre ledere som har motstridene interesser. De ansatte vet hva de har, men ikke hva de får (Ellingsen, 2013). Ifølge Ellingsen (2013) og Klev og Levin (2021) er ikke dette bare et trist menneskesyn, men også direkte galt. Vår forståelse av arbeid, endring og organisering er et resultat av læring. De ansattes oppfatning av endring er også et resultat av læring. Argumentet er at motstand mot endring (eller likegyldighet til endring) er læring fra tidligere erfaringer i endringsprosesser, og ikke et resultat av menneskelige egenskaper.

Hvis man ser våre funn i lys av Klev og Levin (2021) kan man argumentere for at ledernes opplevelse av motstand er lært gjennom tidligere endringsprosesser i organisasjonen. Dette forteller oss at lederne har en opplevelse av motstand mot endring som et naturlig fenomen, mens de ansatte muligens har erfart (lært) at deres påvirkningskraft ved endringsprosesser er liten, og derfor møter endringer med motstand/likegyldighet. Ved endringer under pandemien var ikke menneskers naturlige motstand mot endring et tema. Vi undrer oss over: Hvis det er slik at mennesket ikke ønsker endring, hvorfor tok de da endringer på strak arm under pandemien? Arbeidstakerne er de samme som de var før pandemien. Kan det være at ledere og tillitsvalgte har en holdning om at ansatte er lite endringsvillige, og dermed tilegner dette til at mennesker er slik av natur?

Hvis det er slik at mennesker er slik at natur, kan det forklares i lys av teori X og Y av McGregor (1970). Teorien beskriver antagelser man som leder har av menneskets natur, og ikke hvordan mennesket virkelig er. Der de ansatte blir slik leder tror de er, og at man dermed får selvoppfyllende profeti. Dersom leder har antagelser om mennesket som tilsvarer teori X, har man antagelse om mennesket som:

- Gjennomsnittsmennesket har en iboende motvilje mot arbeid og vil om mulig unngå det
- På grunn av uvilje mot arbeid, må folk tvinges, kontrolleres, styres, instrueres og trues med straff for at de skal yte en rikelig innsats til virksomheten
- Gjennomsnittsmennesket ønsker å bli ledet, ikke ha ansvar, og har relativt få ambisjoner. Trygghet er foretrukket

(McGregor, 1970).

I lys av denne teorien kan man påstå at ansatte blir slik som leder antar de er. Ved at man skaper selvoppfyllende profetier ved sin egen ledelsesstil. Ved å ha et menneskesyn tilsvarende teori X gir det mulighet til å bortforklare svikt i organisasjonen som om det er menneskets natur (McGregor,1970). Leder bidrar med andre ord til at arbeidstakerne i organisasjonen blir slik de antar de er, og plasserer seg selv som leder utenfor organisasjonen uten mulighet til å påvirke menneskene.

Under pandemien ble ansatte beskrevet av ledere og tillitsvalgte som velvillige til endringer. De viste også forståelse for at endring må til. Dette er i tråd med Kotter (2014) sin påstand om at synlige kriser kan være enormt hjelpsomme for å få menneskers oppmerksomhet og

fremme forståelse for at endring haster. Steg 1 i Kotters teori er nettopp: Skape en forståelse for at endring er nødvendig og hvorfor det er det. Ifølge Kotter (2014) er bevisene overveldende for at når du har menneskers oppmerksomhet, så øker muligheten for deres lyst til å gjøre noe nytt hvis man presenterer mulighet for å lykkes, istedenfor trussel eller predikasjon om undergang. Gjennom å skape en forståelse for endring bidrar leder til å skape en motivasjon og et engasjement for endringsprosesser blant ansatte.

Sett i lys av Kotter (2014) sin teori om å skape en forståelse for endring, kan man påstå at pandemien bidro sterkt til at ansatte tok endringer på strak arm. De viste en endringsvilje som lederne ikke kjente igjen fra tidligere endringsprosesser. Dette forteller oss at i endringsprosessene, som er utført under pandemien, var det etablert en forståelse for hvorfor endringer måtte til. Ansatte forsto at det ikke var mulig å utføre arbeidet slik de hadde utført det før pandemien. Spørsmålet til ettertanke blir dermed, hvordan skal ledere skape en forståelse for at endringer må til også i fremtiden uten en pandemi? Er det mulig for fremtidige endringsprosesser å skape den samme nødvendighets forståelsen? De ansatte har bevisst at de er i stand til å utføre endringer når forståelsen for endring er til stede.

Ved å benytte elementer i teori Y av McGregor (1970) i fremtidige endringsprosesser kan man bidra til å skape en endringsvilje. Gjennom å la medarbeiderne ta ansvar, vise oppfinnsomhet og fantasi. For dermed å ta mindre styring og kontroll som leder. Dette kan ifølge teorien skape ansatte som medvirker til endring i form av selvoppfyllende profeti.

Et annet moment som er verdt å ta i betraktning når det handler om endringer, er at leder må ha et bevisst forhold til menneskers naturlige reaksjonsmønster. Alle ansatte er unike individer, og vil naturlig nok bevege seg i ulikt tempo gjennom omstillingskurven og akseptere endringer i ulikt tempo (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi opplevde en stor forskjell i menneskers reaksjoner på endringer før og under pandemien. Under pandemien har endringer blitt møtt blant majoriteten av ansatte med velvillighet og forståelse. Det kan derfor påstås ut fra et lederperspektiv som enklere å implementere endringer under pandemien.

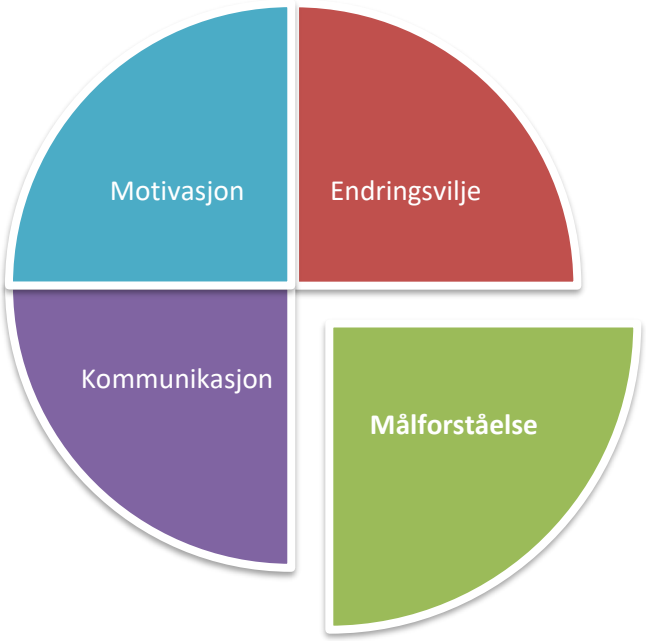
Usikkerhet kan ha flere ulike negative konsekvenser for organisasjonen som helhet og for den enkelte arbeidstaker (Sverke et al., 2019). Det er viktig å skille mellom kortsiktig og langsiktig usikkerhet (Roskies & Louis-Guerin, 1990). Elstad et al. (2020) har undersøkt usikkerhet blant arbeidere i kulturbransjen under Covid-19 pandemien. I denne undersøkelsen

framkom det at kortsiktig usikkerhet var fremtredende blant deltagerne. Dette er i tråd med vår empiriske undersøkelse. Der avdekket vi også usikkerhet som et moment under pandemien. I Elstad et al. (2020) sin undersøkelse valgte deltagerne en problemløsende metode for å bekjempe usikkerheten. I denne problemløsende metoden benyttet de seg av digitale medier, jobbrotasjon, samt utvikling og vedlikehold av ny kompetanse. Ansatte i «helse og omsorg» og «oppvekst og utdanning» har også benyttet seg av problemløsende metode for å bekjempe usikkerhet under pandemien. De har i stor grad benyttet digitale medier. Det fortelles også om økt kompetanse i bruk av digitale verktøy i opplæringsøyemed, og hevet kompetanse med e-læringskurs blant ansatte.

Oppsummering endringsvilje

Våre funn viser leders beskrivelse av to ulike tilnærmingsmåter til endringer og endringsprosesser i normalsituasjon og under pandemien. Det er stor enighet blant informantene om at under pandemien forsto alle hvorfor man måtte endre seg i organisasjonen. Ansatte møtte endringer med velvillighet. Dette i kontrast til før pandemien. Da ledere og tillitsvalgte beskriver ansatte som er naturlig imot alt som er nytt, og tilskriver dette til menneskers naturlige egenskap om å møte endringer med motstand.

4.2.2 Målforståelse



Figur 7 - Hovedkategori - målforståelse

I normalsituasjon beskriver ledere og tillitsvalgte en manglende forståelse for målet. Ansatte som ikke ser nødvendigheten av endring og utydelige målbeskrivelser. Mette fremhever også at ved endringsprosesser er det mange som skal være innforstått med at det er et behov for endring, og forstå at det er nødvendig å gjøre ting annerledes. Sofie supplerer med å fortelle at det er nødvendig at det finnes en beskrivelse av målet, og at gruppen dette omhandler har en forståelse for prosessen. Guri oppsummerer det slik:

«Klare å forklare slik at det kan gi mening. For mange av de endringsoppgavene man gjør i kommunen gir ikke mening. Det gir ikke mening for ansatte at vi skal ned med årsverk eller at vi skal samlokaliseres med noen andre, eller at vi skal ta imot flere brukere. Det gir ikke mening. Klart at de synes de har det bra nå» (Guri).

Tove forklarer normalsituasjonen slik i forhold til forståelse av målet:

«*Jeg tror lederen og den som leder sikkert har målet klart, og en del av de ansatte som kanskje sitter i forskjellige styringsgrupper kan ha det klart. Men om det sitter ansatte som ikke forstår hvorfor vi skal gjøre dette, da klarer man ikke å få de involvert og bli med på det»* (Tove).

Ved en pågående pandemi forteller Beate, Mette, Tove og Guri om ansatte som forstår viktigheten og nødvendigheten av målet. Det er ingen ansatte som ikke forstår hvorfor man må gjøre ting annerledes. Det påpekes viktigheten av å kommunisere godt ut og være tydelig som et ledd i å skape en forståelse.

«Vi ser at ved kriser er det ingen spørsmål fra ansatte om at det er utydelige mål eller manglende forståelse for at endringer må til. Alle ansatte forstår hvorfor og det skaper ikke problemer ute på virksomhetene. De ansatte tar ansvar og er endringsvillige» (Tove).

«*Det har jo vært den overordna målsettingen. Vi skal ikke ha smitte på plassene våre. Også blir det et veldig forsterket felles mål. Det blir et veldig synlig mål for alle. Her skal vi sørge for at ingen bli syke. Klare mål er jo veldig enkelt å forhold seg til og det behøves ingen forklaring. Det er så tydelig for alle. Ingen vil at brukerne våre skal bli syke, og ingen vil at kollegaene skal bli syke»* (Guri).

Et annet virkemiddel i målforståelse er ifølge våre informanter utstrakt bruk av arbeidsgrupper. De forklarer at ved å engasjere de riktige personene i ulike arbeidsgrupper, bidrar dette ofte til å gi ansatte et eieforhold til endringsprosessen. I slike arbeidsgrupper blir ofte personer med ulike nøkkelfunksjoner plukket ut til å delta. Det er ofte ansatte som ikke ubetinget roper ja til endringer som får et mandat for å delta. Guri forklarer hvordan hun involverer ansatte i arbeidsgrupper:

«Også er det veldig viktig å få til disse arbeidsgruppene, få til involvering. Men det må etableres arbeidsgrupper, så må de få mandat også må de få løse ting. Da er det veldig interessant å se på hva som skjer ved involvering. Hvor mye innovasjon man kan få til på arbeidsplassene. For når de begynner å komme, og får litt oppgaver så kommer det jo ideer som ofte er mye bedre enn det vi har klart og kommet på. Mye mer løsningsorientert og som ser handlingsrommet» (Guri).

I Kotters (2014) 8 trinn for endring er trinn 3 å skape tydelig mål og retning for endring sentralt i endringsprosesser. Kotter fremhever nødvendigheten av å presentere endringsønsket tydelig. Visjonen for endring må visualiseres og verbaliseres for å skape et engasjement og forståelse.

Det er avgjørende at reformmål og styringsmål kommuniserer, og avpasses til hverandre i endringsforløp i offentlig sektor (Fimreite, 2013). Gode målsettinger kan oppnås når aktørene som blir berørt, men spesielt arbeidsgruppen, får et mandat til å selv formulere tydelige mål og retninger (Kotter, 2014). Det er ikke vanskelig å argumentere for viktigheten av medvirkning for å sikre at beslutningstaking er basert på relevant og korrekt informasjon. Et åpenbart poeng er koblingen mellom medvirkning i endringsprosesser og implementeringsprosessen. Det fremstår som at man antar, at hvis analysen er god og beslutningen riktig, vil dermed også implementeringsprosessen være enkel. Dette er ofte ikke tilfellet. Det er ofte et problem at de som skal realisere endringene ikke har deltatt i læringsprosessen som ligger i analyse og utvikling av løsninger. Dette til tross for at analyse og planlegging har blitt utført grundig. Et poeng er at man ved å bidra til å utforme løsninger, etablerer eierskap og kjenner en sterk forpliktelse til å sikre at det de har utviklet blir realisert (Klev & Levin, 2021).

Dette samsvarer med Steinkjer kommune sin praksis. De har forstått at medvirkning er et viktig verktøy som må benyttes i endringsprosesser. Videre har de forstått at det er viktig å involvere også motstandere av endringer i ulike arbeidsgrupper. Ved å involvere motstandere av endring gir man disse et eierforhold til prosessen som igjen forenkler implementeringsprosessen i neste ledd.

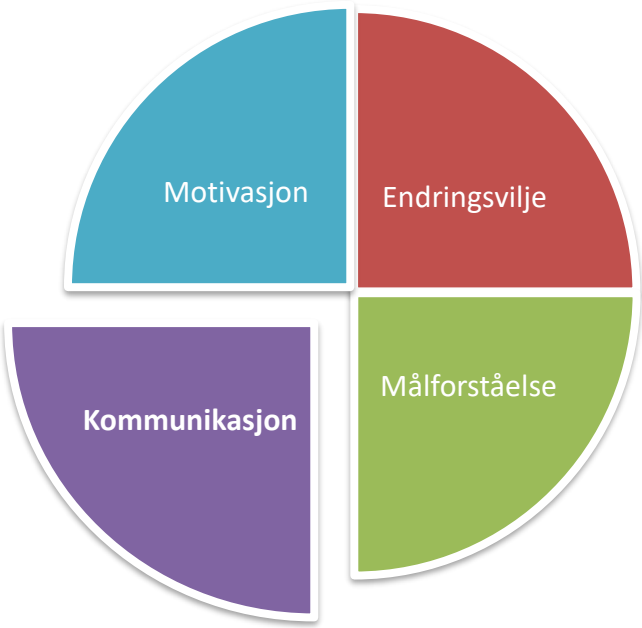
Det fremstår for oss klart at lederne er bevisste på at mange av de endringsprosessene som er igangsatt i kommunal regi ikke gir mening for den enkelte ansatte. Det er ikke alle ansatte som blir berørt av endringer som har forståelse for endring. Dermed bidrar de ikke og har heller ikke evne til å gjennomføre endringer på en god måte.

Mangler målet med endringsprosesser, eller blir det underkommunisert slik at ansatte ikke forstår behov i normalsituasjon? Hvordan tenker ledelsen at de skal gjennomføre endringer på en god måte hvis ikke de ansatte ser behovet eller forstår hvorfor endringer må til? Under pandemien derimot var det ingen som hadde problemer med å forstå målet med endringene som ble iverksatt. Målet var tydelig for alle.

Oppsummering målforståelse:

Våre funn viser at ledere og tillitsvalgte har to ulike beskrivelser av målforståelsen hos ansatte i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien. I normalsituasjon er det en felles opplevelse blant informantene at flere av deres medarbeidere ikke forstår målet med endringsprosesser. Dette er i kontrast til under Covid-19 pandemien, da alle forsto målet og hvorfor man måtte endre seg.

4.2.3 Kommunikasjon



Figur 8 - Hovedkategori - kommunikasjon

I normalsituasjon og under pandemien fremheves god kommunikasjon på arbeidsstedet som viktig for alle informantene. Informantene fremhever informasjonsmøter som er god måte å kommunisere endringer på i en oppstartsfase av et endringsprosjekt i normalsituasjon. I slike fysiske møter kan man møtes å snakke sammen og invitere til dialog. Flere informanter fremhever viktigheten av tydelighet i kommunikasjonen. Vi får presentert et eksempel på utydelig kommunikasjon som skapte uro på et arbeidssted. Ledelsen måtte da innkalle alle arbeidstakerne til et oppklarende møte for å skape ro blant ansatte. Dette var mulig før pandemien. Da pandemien kom var det ikke lengre mulig å samle en stor gruppe mennesker fysisk. For å kommunisere og informere hverandre var man nødt til å ta i bruk digitale verktøy.

«Det aller - aller viktigste det er informasjon. Informasjon og informasjon. Være åpne og være ærlig. Gjenta, gjenta og gjenta samme informasjon. Si det samme gang etter gang og prøve å imøtekomme svarene på hvor de er de som spør» (Guri).

I prosessen forut for kommunesammenslåingen i januar 2020 mellom Steinkjer og Verran ble det også avdekket en kommunikasjonsutfordring. Når to ulike kommuner skal arbeide

sammen for å finne felles løsninger, og de ikke legger samme betydning i ordene som blir benyttet, skaper det store misforståelser. Misforståelser skaper igjen frustrasjon i gruppen som skal arbeide sammen.

Da Covid-19 pandemien rammet landet, og ledelsen ikke fysisk kunne møtes, løste de dette med å danne seg en ledergruppe på en digital plattform. Da avdelingene begynte å ta i bruk teams og zoom var det igjen mulig å benytte toveis kommunikasjon. Der bare inviterte ledere på ulike nivå i organisasjonen var deltagere. Der kunne de utøve utstrakt lederstøtte til hverandre. Det var ikke kun øverste leder som kunne svare ut spørsmål fra andre, men også kollegaer på samme nivå. Dette eskalerte raskt. De var tilgjengelig for hverandre 24 timer i døgnet. Man fikk varsler på telefonen dag og natt fra ulike personer som undret seg på noe og ønsket hjelp. De hadde dermed laget seg et verktøy som gjorde at de ble for tilgjengelige for hverandre. Sagt med andre ord, det ble en «ukultur».

På bakgrunn av våre funn er det en rekke utfordringer som oppstår ute på arbeidsstedene. Det er derfor viktig og nødvendig for ledere på ulike nivå å møtes for å snakke om disse utfordringene. På denne måten kan man lære av hverandre og støtte hverandre i krevende situasjoner. Det sees ut fra empirien som lederne i Steinkjer kommune har møter i ledergruppen en gang i uken. Under pandemien ble dette utført via digitale plattformer.

«Da snakker vi om utfordringer og hvordan vi skal jobbe oss best sammen og få til ting sammen. Hvordan vi skal lære av hverandre og hvordan vi skal komme oss videre. Så er det noen som er trygge i lederrollen sin og som gir ansatte tillit. Som har en gruppe som gjerne vil og som har endringsagenter som får til ting bedre enn andre» (Mette).

God og tilstrekkelig informasjon er viktig både før og under en pandemi ifølge våre informanter. Sofie oppsummerer det slik:

«En krise endrer ikke på det grunnleggende hos en leder. Det endrer på at du må reflektere og være mer oppmerksom på hva hovedproblemene er akkurat nå, og hva som må løses nå. Man må være tydeligere i kommunikasjonen, og man må kvalitetssikre mer på at budskapet ikke kan bli misforstått. At det er tydelig nok» (Sofie).

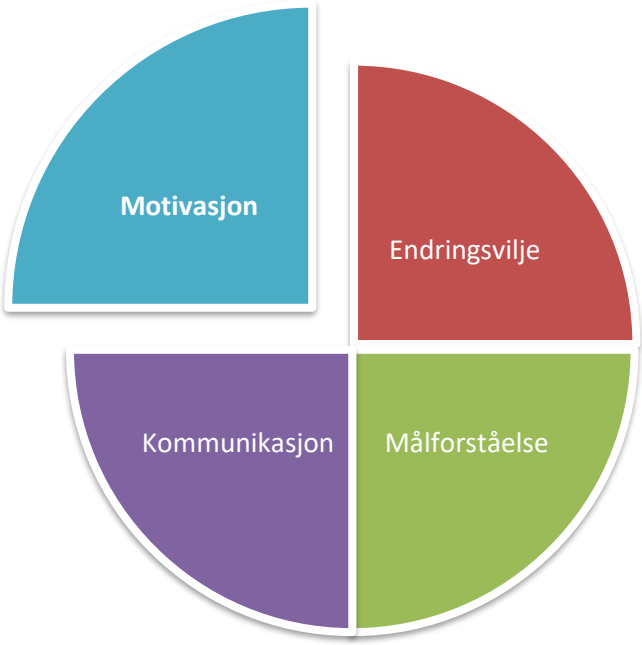
Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess hvor medlemmer opprettholder og forandrer organisasjonenes drift gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Kommunikasjon er ikke kun overføring av informasjon, like viktig er overføring av ideer, følelser og holdninger fra mennesker og grupper (Erichsen et al., 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013). I relasjonsledelse handler det om å påvirke, og det fremheves viktigheten av toveis informasjon (Spurkeland, 1998). Ved toveis informasjon skjer kommunikasjonen mellom to likeverdige parter og oppstår når leder er mottakelig for å lytte til medarbeiderens argumentasjoner og ideer. Dette er også kalt symmetrisk kommunikasjon (Erichsen et al., 2018). Samspillet mellom ledere og ansatte er personlig. Det er viktig at ledere bidrar til ansattes utvikling gjennom støttende, læringsorienterte og personlige interaksjoner (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994).

Kommunikasjonsutfordringer der man mangler et felles begrepsapparat er synonymt med at en gruppe mennesker ikke greier å utføre noe. Da de ikke vil være i stand til å bli enige om hva som er viktig, sant eller usant. Hva som trenger oppmerksomhet fra ledelsen og i virksomheten. Det er derfor nødvendig at man etablerer et felles språk som deretter muliggjør en felles forståelse (Schein et al., 1987). Ved kommunesammenslåingen beskrives det frustrasjon og misforståelser rundt det at de to ulike kommunene hadde ulikt begrepsapparat og forståelse for ord. De to ulike kommunene som skulle fungere sammen som en ny organisasjon måtte dermed lære seg det samme språket og hvilken betydning ordene de benyttet hadde, for deretter kunne samarbeide konstruktivt.

Ifølge en studie øker ansattes arbeidsprestasjoner og de tar ekstrarolleatferd (meransvar) avhengig av i hvilken grad de opplever lederstøtte (Shanock & Eisenberger, 2006). Transformasjonsledelse preger og motiverer ansatte. En av ringvirkningene er ekstrarolleadferd hos medarbeidere og ledere. Ekstrarolleatferd omfatter uformelle sider ved arbeidet, forhold som berører den ansatte utover den vanlige stillingsinstruksen og den formelle belønningen (Matthiesen, 2014). Opplevd lederstøtte er derfor et nøkkelbegrep for at ansatte skal yte en ekstra innsats. Ifølge Dysvik og Kuvaas (2012) har ledere som viser støtte til sine ansatte mer tilfredse ansatte og økt resultat i bunnlinjen. Opplevelsen av lederstøtte henger sammen med medarbeidernes opplevelse av å bli investert i. I vår datasamling ble det klart at ledelsen i Steinkjer kommune er opptatt av lederstøtte. Da pandemien rammet landet og det ikke var mulig å treffes for å utveksle erfaringer, ideer og lærdom var de raskt i gang med møter på teams.

Oppsummering kommunikasjon
Våre funn viser at Steinkjer kommune hadde utfordringer sett i lys av kommunesammenslåingsprosessen i normalsituasjonen før Covid-19 pandemien. Ble fokuset flyttet bort fra disse utfordringene da pandemien rammet Norge? Det ser ut til at fokuset på lederstøtte og delingskultur har økt. Økt bevissthet på tydelig kommunikasjon. Har pandemien medført økt grad av lederstøtte da våre funn viser at ansatte tar endringsoppgaver på «strak arm»?

4.2.4 Motivasjon



Figur 9 - Hovedkategori - motivasjon

I normalsituasjon er det en felles opplevelse av at enkelte ansatte føler seg så trygge at de ikke trenger å yte noe ekstra. Hvis arbeidet ikke passer den enkelte, er det en forståelse fra ledelsen om at kommunen må ordne en annen jobb til den det gjelder. Det fortelles om mange ulike ansatte og ulike problemstillinger. Lederne forteller at man legger merke til at engasjementet til enkelte ansatte ikke er høyt. Sett fra et ledelsesperspektiv opplever man at enkelte ansatte har en holdning om at det er lederne som skal tilrettelegge arbeidet så morsomt at den enkelte skal orke å prioritere å gå på jobb.

«Vi har mange ansatte og ulike problemstillinger og i perioder kan man vel se at ikke engasjementet er på det høyeste, vi føler litt på et vis at det er lederne som skal lage jobben så morsomt, så interessant at jeg skal orke å prioritere det å gå på jobb på et vis» (Guri).

«For tidligere var det slik at hvis man ble ansatt i en kommune så følte man at man var heldig, Man hadde sikret seg og hele familien. Man levde slik at det var veldig viktig at den arbeidstakeren kom på jobb. Men nå er det litt sånn lagt opp at lederen sørger for at ansatte kommer på jobb med å ha meningsfullt, interessante, nok informasjon og alt dette» (Guri).

«Det er kommunen sitt ansvar. Jeg kan ikke stå i denne stillingen lengre, men kommunen må finne noe annet til meg. Det er ikke slik at, okei hva kan jeg gjøre selv. Nei hva kan kommunen gjøre. Når kommer kommunen med noe annet jeg kan gjøre. Når hoster kommunen opp ett annet jobb tilbud for meg for dette passer ikke meg» (Mette).

Funn viser at under pandemien så kom enkelte arbeidstakere på jobb og bidro i fellesskapet. Folk som tidligere har hatt høyt sykefravær og som dermed nesten ikke har vært synlige på arbeidsstedet. De brettet opp armene for å ta i et tak. Disse arbeidstakerne har ifølge informantene under pandemien deltatt aktivt i fagmøter og rapporter. De har delt fagligheten sin med kollegaer. Dette har gjort at ledere har lagt merke til dem, da de blir synlige for ledelsen når de tar del i diskusjoner og i arbeidsmiljøet. Dette bidrar til at den enkelte ansatte får positive tilbakemeldinger fra ledelse og kollegaer. Positive tilbakemeldinger bidrar til trygghet for den som mottar det, og man får lyst til å bidra enda mer. Man kan dermed påstå at man får en dominoeffekt.

«Folk kommer på jobb. Setter pris på å ha en arbeidsplass. Ha en inntekt. Ha den tryggheten, ha kollegaer. Se at man gjør en forskjell for andre» (Guri).

«*Jeg opplevde at man brettet opp armene og sto i det. Det var folk som måtte ta ansvar som ikke hadde gjort det før, og vokste på det»* (Sofie).

«*Jeg tror motivasjonen er annerledes nå når alle forstår at vi må være med på en dugnad»* (Beate).

Våre informanter forteller at i normalsituasjon er det en opplevelse av jobbsikkerhet i det å være ansatt i en kommune. Dette bidrar ikke til å skape en personalgruppe som er kreative og løsningsorienterte. Det kan skape utfordringer i forhold til nytenkning og endringsvilje. Denne holdningen har elementer fra McGregor (1970) sin teori om «gulrot» og «pisken». Der ansatte yter en økt innsats hvis de får noe igjen for det. De anser selv at de vil gjøre en merinnsats for virksomheten hvis de har en «gulrot» å strekke seg etter. Dermed blir økonomiske ekstragoder viktige for jobbutførelsen. Men denne teorien fungere ikke når man har nådd et eksistensnivå og når man skal motivere til et høyere nivå. Man kan påstå ut fra denne teorien at ansatte i kommunal sektor har nådd et eksistensnivå. De har et sikkert ansettelsesforhold, de har trygge arbeidsforhold og de har lønn for arbeidet de yter. På grunn av dette vil vi påstå at ledelse og tillitsvalgte før pandemien viser en transaksjonsholdning. Ledere og tillitsvalgte opplever at ansatte ikke gjør noen ting hvis de ikke får en belønning for sin innsats. Ved transaksjonsledelse ser man ledelse som en transaksjon mellom innsats og belønning. Transaksjonsledelse omhandler den ytre motivasjonen (Heldal & Antonsen, 2017). Dette får oss til å stille spørsmål: Har ansatte under Covid-19 pandemien satt mer pris på sin jobb? Det har vært et stort medietrykk om mennesker i andre bransjer som under Covid-19 pandemien har mistet sin jobb, og dermed sitt eksistensgrunnlag (McGregor, 1970). Har dette bidratt til ansattes økte motivasjon?

Transaksjonsledelse er i sterk kontrast til transformasjonsledelse (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994). En amerikansk studie viste at ansatte verdsetter meningsfullt arbeid høyest. Meningsfullt arbeid ble rangert høyere enn transaksjonsholdninger som lønn, arbeidstid og jobbsikkerhet (Grant, 2007). Under pandemien kan man argumentere for at ansatte har vist en indre motivasjon til å utføre jobben de har. Dette har de vist gjennom tilstedeværelse, innsats og kvalitet i de tjenester de utøver. Dette er i tråd med Heldal og Antonsen (2017) sin beskrivelse av transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er motsetningen til transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse tar utgangspunkt i at folk arbeider fordi jobben er meningsfull og interessant. Det er mer effektivt enn å kun utveksle tjenester og arbeidsinnsats (Burns, 1978). Den største drivkraften blir derfor indre motivasjon. Motivasjon i arbeidslivet deles inn ulike aspekt. Ytre, indre og prososial motivasjon. Dysvik et al. (2016) påpeker at indre motiverte ansatte kjennetegnes med at de opplever jobben som interessant, det utløses engasjement og glede samt pågangsmot. Ansatte som er indre motiverte utøver en bedre jobb enn de arbeidstakerne som jobber for belønning eller kompensasjon. Forskning viser at indre

motivasjon fører til ansatte som yter mer i innsats og kvalitet enn ytre motivasjon (Dysvik et al., 2016).

Dette får oss til å stille spørsmål angående motivasjonen til den enkelte arbeidstaker i Steinkjer kommune i normalsituasjon. Kan det være at ledere har lite fokus på systematisk endringsledelse i normalsituasjon? Da det ut fra ledere og tillitsvalgtes beskrivelser kan se ut til at motivasjonen for arbeidet økte under pandemien.

Vi velger å se dette i lys av Hackman og Oldham (1974) sin jobbkarakteristikkmodell. Ved å plassere de ansatte i denne modellen, kan man argumentere for at de ansatte kjente en økte indre motivasjon og arbeidsengasjement under pandemien. De ansatte opplevde store variasjoner i arbeidsoppgavene som et resultat av endret måte å arbeide på. De identifiserte seg med oppgavene, og opplevde at det var nødvendig at akkurat den enkelte kom på jobb for å bidra. Jobben var betydningsfull. De hadde autonomi i form av økt ansvar. Man får tilbakemelding på jobben man utfører. Ved at dette er til stede oppleves arbeidet man har som meningsfullt. Man har et ansvar og faktisk kunnskap om resultatet man oppnår. Resultatet av dette blir dermed økt indre motivasjon, bedre prestasjoner, høyere ytelser, økt grad av jobbtilfredshet og mindre turnover. Spørsmålet for framtiden blir: Hvordan kan vi sikre at arbeidstakerne opplever indre motivasjon også etter Covid-19 pandemien? Har medietrykket på «oppvekst og utdanning» og «helse og omsorg» medført positivitet til yrkesgruppene fra samfunnet? Har dette utløst en stolthet ved at man gjør noe viktig som samfunnsborger?

Kan man benytte Hackman og Oldham (1974) sin jobbkarateristikkmodell for å tilpasse arbeidet til arbeidstaker for å øke deres indre motivasjon i jobbutførelsen? Eller bør man innføre Stone et al. (2009) sine 6 prinsipper for optimal arbeidsmotivasjon som kan gi langvarig verdi for virksomheten? Ifølge Stone et al. (2009) er det seks ulike prinsipper som ledere kan ta i betraktning for å fremme optimal motivasjon.

1. Stille åpne spørsmål for å invitere arbeidstakerne til å løse viktige problemer
2. Ta i bruk aktiv lytting, og anerkjenne arbeidstakernes perspektiver
3. Tilby valg i organisasjonsstrukturen, og klargjøre ansvarsområder
4. Gi oppriktige, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, og ikke fordømmende tilbakemeldinger om problemer
5. Minimer tvangskontroll som belønning
6. Utvikle talent og dele kunnskap for å styrke kompetanse og autonomi

Ifølge Dysvik et al. (2013) er indre motiverte arbeidstakere preget av holdninger om at arbeidet er spennende, motiverende, meningsfullt og interessant. Dette utgjør arbeidsmotivasjonen i seg selv. Ifølge Grant (2008a) deler man prososial motivasjon i to ulike aspekt. Prososial og iboende motivasjon. Iboende motivasjon er preget av her og nå situasjonen, og den prososiale motivasjonen handler om at man drives av fremtidige utfall.

Det er vanskelig å påstå hvilken motivasjon ansatte hadde før Covid-19 pandemien. Noen hadde nok iboende motivasjon i den grad at de syntes sine arbeidsoppgaver var motiverende i seg selv. I tillegg til prososial motivasjon i det at man opplever det å være til nytte for andre. Vår påstand er, ut fra våre funn, at ansattes prososiale motivasjon under pandemien har økt. Det begrunnes med at våre informanter forteller om ansatte som har hatt et høyt sykefravær under Covid-19 pandemien er tilbake på jobb. Ansatte som ikke har vært synlige på arbeidsstedet i normalsituasjon, bretter nå opp armene for å ta i et tak. De har også deltatt aktivt med fagligheten sin. Dette kan forklares med at det gir mening til arbeidet at man har en opplevelse av å kunne gjøre noe for andre som, under Covid-19 pandemien utgjør en forskjell. Prososial motivasjon oppnås når man ser konkret nytteverdi av arbeidet og hvordan det påvirker mottaker (Lai, 2017). Dette så man tydelig under pandemien, spørsmålet blir hvordan man kan sikre at denne følelsen oppleves hos ansatte også etter pandemien? Hvordan kan man som arbeidsgiver bidra til den ansattes motivasjon også etter pandemien? Hva kan man som organisasjon lære?

Oppsummering motivasjon

Våre funn viser at leder og tillitsvalgte har to ulike beskrivelser angående motivasjon hos ansatte før og under Covid-19 pandemien. I normalsituasjon er det en felles opplevelse at ansatte føler seg så trygge at de ikke trenger å yte noe ekstra, og hvis ikke arbeidet passer den enkelte er det en forståelse fra arbeidstaker om at kommunen må ordne en annen jobb til den det gjelder. Sett fra lederperspektiv har man en opplevelse av at enkelte har en holdning om at det er lederne som skal lage arbeidet morsomt, slik at den enkelte skal prioritere å gå på jobb. Covid-19 pandemien forandret motivasjonen. Lederne beskriver ansatte som tidligere hadde høyt sykefravær og dermed ikke var synlige på arbeidsstedet som til stede, delte av fagligheten sin og bidro i fellesskapet. Dysvik et al. (2016) påpeker at indre motivasjon for arbeidet man har bidrar til økt innsats og kvalitet. Dette er i kontrast til transaksjonsledelse som omhandler den ytre motivasjon hos ansatte (Heldal & Antonsen, 2017).

5.0 Diskusjon og konklusjon

I denne masteroppgaven har vi tatt utgangspunkt i endringsprosesser i Steinkjer kommune i normalsituasjon og under Covid-19 pandemien. Våre empiriske undersøkelser har innlemmet ledere og tillitsvalgte. Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan påvirket Covid-19 pandemien opplevelsen av endringsprosesser blant ledere og tillitsvalgte?»

Ut fra denne problemstillingen valgte vi følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke forskjeller er det på endringsprosessene i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien?*

Resultatene av funn og analyse presentert i kapittel 4, viser ledere og tillitsvalgtes oppfattelse av endringsprosesser. Vi har oppsummert dette i Tabell 5. De ulike elementene er delt inn i normalsituasjon og Covid-19 pandemien. De er kodet etter markeringene høy og lav, som representerer hvor sterkt/svakt de ulike elementene er representert i ledere og tillitsvalgtes utsagn.

Steinkjer kommune	Normalsituasjon	Covid-19 pandemien
Endringsvilje		
Motstand mot endring	høy	lav
Velvillighet til endring	lav	høy
Målforståelse		
Manglende forståelse for målet	høy	lav
Forståelse for målet	lav	høy
Kommunikasjon		
God og tilstrekkelig informasjon	høy	høy
Fysiske møter	høy	lav
Nettmøter	lav	høy
Lederstøtte	høy	høy
Motivasjon		
Ytre motivasjon	høy	lav
Indre motivasjon	lav	høy

Tabell 5 - Oversikt over funn

Våre funn drøftes i lys av valgt forskningsspørsmål. Deretter presenterer vi konkusjon, noen implikasjoner, begrensninger og avslutningsvis anbefalinger for videre arbeid.

5.1 Analysens funn

Forskningsspørsmål: *Hvilke forskjeller er det på endringsprosessene i Steinkjer kommune før og under Covid-19 pandemien?*

Vi ser ut i fra våre funn og analyse i kapittel 4.2.1 endringsvilje, at ledere og tillitsvalgte har to forskjellige beskrivelser av endringsvilje blant ansatte før og under Covid-19 pandemien. Vi opplever at ledere og tillitsvalgte fremstår som enige i sine beskrivelser. De beskriver ansatte i normalsituasjon som naturlige motstandere av endring, derimot beskrives de samme ansatte som velvillige til endring under Covid-19 pandemien. Vi diskuterer dette i lys av teori av Klev og Levin (2021) som en lært prosess av tidligere endringsprosesser. Ledelsen har en opplevelse av ansatte som naturlig motstandere av endring, mens ansatte derimot har erfart at deres påvirkningskraft i endringsprosesser er liten og derfor møter endringer med motstand og likegyldighet. Vi forklarer også denne forskjellen med McGregor (1970) sin teori om X og Y. Ledelsens antagelse om mennesket kan bli en selvoppfyllende profeti. Ved å ha et menneskesyn tilsvarende teori X gir det mulighet til å bortforklare svikt i organisasjonen som om det er menneskets natur (McGregor,1970). Leder bidrar med andre ord til at arbeidstakerne i organisasjonen blir slik de antar de er, og plasserer seg selv som leder utenfor organisasjonen uten mulighet til å påvirke menneskene. Kanskje var det nettopp ledelsen som forandret seg under pandemien? Under pandemien skjedde ting raskt, og det var ikke mulig å detaljstyre endringer, alle måtte ta ansvar for å ivareta kvalitet i tjenestene. Kotter (2014) hevder at synlige kriser kan være hjelpsomme for å fremme en forståelse for at endring må til, og menneskers forståelse av dette. Ut fra Kotter (2014) sin teori kan man påstå at pandemien var direkte årsak til at mennesker som skal utføre endringer forsto hvorfor endring måtte til.

Videre viser kapittel 4.2.2 målforståelse, en endret oppfatning om forståelse for målet ved endringer. I normalsituasjon beskriver ledere og tillitsvalgte ansatte som mangler forståelse for målet. Målet med endringer gir ikke alltid mening, ofte fordi ansatte synes de har det bra slik det er. Under pandemien forandret dette seg. Alle forsto nå hensikten og målet med endring. Det var ingen som ikke hadde en klar forståelse for målet ut i fra våre funn. Vi forklarer dette i lys av steg 3 i Kotter (2014) sin teori. Skape tydelig mål og retning for endring. Det er viktig for å skape endring, at endringer visualiseres og verbaliseres for å skape et engasjement og forståelse. Steinkjer kommune har forstått at medvirkning i endringsprosesser er et viktig verktøy. Ved å bidra til å utforme løsninger, etablerer eierskap og en sterk forpliktelse til å sikre implementering av endring (Klev & Levin, 2021).

I kapittel 4.2.3 kommunikasjon, viser funn og analyse at god og tilstrekkelig kommunikasjon er avgjørende i alle endringsprosesser. I normalsituasjon fremhevet informantene fysiske møter der man utveksler ideer, følelser og holdninger som viktig for å få til en toveis kommunikasjon (Erichsen et al., 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Spurkeland, 1998). Under Covid-19 pandemien var det ikke lengre mulig å møtes. Dette løste de ved å ta i bruk digitale plattformer for å fortsatt kunne samhandle. Ledere og tillitsvalgte beskriver at IKT kunnskapen og bruken blant de ansatte har økt kraftig og at innføring av digitale møteplattformer ikke ville ha vært mulig på så kort tid i en normalsituasjon. I hvilken grad ansatte tar ekstrarolleatferd (meransvar) avhenger av i hvilken grad de opplever lederstøtte (Shanock & Eisenberger, 2006). Ekstrarolleadferd omhandler uformelle sider ved arbeidet (Matthiesen, 2014). Ledere som viser støtte til sine medarbeidere har mer tilfredse ansatte og opplever økt resultat i bunnlinjen (Dysvik & Kunvaas, 2012). I vår datasamling ble det avdekket at Steinkjer kommune er opptatt av lederstøtte. Da Covid-19 pandemien rammet landet ble det raskt i igangsatt møter på teams for å fortsette å utveksle erfaringer, ideer og lærdom selv om de ikke kunne møtes fysisk.

Avslutningsvis i kapittel 4.2.4 motivasjon, finner vi en markant forskjell når det kommer til ledere og tillitsvalgtes beskrivelser av motivasjon i normalsituasjon og under pandemien. I normalsituasjon beskrives ansattes motivasjon for arbeidet som lav av lederne. Funn viser at enkelte ansatte oppleves som så trygge i sin jobb at de ikke behøver å yte noen ekstra innsats. Hvis arbeidet man har ikke passer den enkelte, er det en opplevelse fra lederne om at kommunen må finne noe annet arbeid til den det gjelder. Videre beskrives det at lederne opplever at ansatte har en holdning til jobb der leder skal tilrettelegge arbeidet så morsomt at den enkelte arbeidstaker skal prioritere å gå på jobb. Dette har elementer fra McGregor (1970) sin teori om «gulrot» og «pisken». Der ansatte ikke yter noe ekstra hvis de ikke får noe igjen for det. Ifølge McGregor (1970) fungerer ikke denne teorien som motivasjon når man har nådd et eksistensnivå. De ansatte i kommunal sektor har nådd et eksistensnivå i form at trygge ansettelsesforhold, og de har lønn for arbeidet de yter. Likevel vitner dette om en ledelse som har en transaksjonsholdning som omhandler ansattes ytre motivasjon (Heldal & Antonsen, 2017). Under pandemien derimot blir beskrivelsene av arbeidstakerne annerledes. Der beskrives ansatte som dugnadsvillige. Folk som tidligere har hatt et høyt sykefravær, og ikke bidro i organisasjonen, er nå til stede, og tar i ett tak. De bidrar med fagligheten sin og deltar aktivt i fagmøter og rapporter. Vi ser dette i sammenheng med Grant (2007) som påpeker at ansatte verdsetter meningsfullt arbeid istedenfor transaksjonsholdninger. Ved å benytte

Hackman og Oldham (1974) sin jobbkarakteristikkmodell ser vi, i funn fra studie, at de ansattes indre motivasjon økte under pandemien. I tillegg til dette har den prososiale motivasjonen økt. De ansatte ser en nytteverdi av arbeidet, og de ser hvordan arbeidet deres påvirker mottaker (Lai, 2017).

5.2 Konklusjon

Vår analyse av ledere og tillitsvalgtes syn på endringsprosesser før og under Covid-19 pandemien har gitt oss økt forståelse av utfordringer ved endringsprosesser og endringsledelse i Steinkjer kommune. Det fremstår for oss klart at implementering av endring opplevdes enklere når landet ble rammet av pandemien. Dette til tross for at det var flere endringsoppgaver enn før i en normalsituasjon.

Det som skilte endringsprosessene under pandemien fra tidligere endringsprosesser var målforståelse, kommunikasjon, motivasjon og endringsvilje.

I normalsituasjon beskriver ledere og tillitsvalgte ansatte som mangler forståelse for målet. Målet med endring gir ikke mening, men under Covid-19 pandemien forandret dette seg. Under pandemien ble målet med endringer tydelig og alle hadde forståelse for hvorfor endringer var nødvendig.

I normalsituasjon vektlegger informantene å møtes fysisk for å snakke sammen og inngå dialog. Dette var ikke mulig under Covid-19 pandemien. De løste dette med å ta i bruk digitale verktøy, for å ivareta kommunikasjonen. Ansatte ute på virksomhetene kunne fortsette å møtes som før og ble ikke rammet av fysisk avstand i samme grad som ledere. Til tross for dette opplevdes det klar og tydelig kommunikasjon i hele organisasjonen. Fokus på lederstøtte ble ivaretatt.

I vår empiri ble det avdekket to ulike beskrivelser angående motivasjonen hos ansatte før og under Covid-19 pandemien. Det er viktig at arbeidet oppleves som meningsfullt. Ledere har en opplevelse av ansatte som indre motiverte for sin jobb under pandemien. Dette viste de ved å delta aktivt i fagmiljøet, dele av sin faglighet og ta ansvar. Indre motivasjon for arbeidet

man har bidrar til økt innsats og kvalitet, og er i kontrast til ytre motivasjon der man blir motivert av lønn, belønning og kompensasjon.

Funn viser at våre informanter har en overdreven oppfattelse av ansatte som lite endringsvillige i normalsituasjon. Under Covid-19 pandemien ble dette synet forandret. Lederne beskriver endringsvilligheten til ansatte som stor. Ledernes syn på endringsvilje blant ansatte kan også være en faktor som påvirker ansattes endringsvilje.

Med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål kan vi konkludere med følgende aspekter som må til for å skape endringsvilje. Se figur 10. Alle ansatte har målet klart, de vet retningen og forstår hvorfor endring må til. Det er god, tilstrekkelig informasjon rundt endringer som skal iverksettes. I tillegg til motivasjon for å utøve sitt arbeid. Disse tre faktorene vil bidra til en endringsvilje blant ansatte og dermed vil de ansatte bidra til implementeringsprosessen av endringer i organisasjonen.

Figur 10 -Aspekter som må til for å skape endringsvilje

5.3 Analysens implikasjoner

Med utgangspunkt i problemstillingen fremstår det som om at endringsprosesser ikke kan gjennomføres uten et samspill mellom ledelse og ansatte. Det er helt avgjørende for endringsprosesser at ansatte vet hvilke mål virksomheten styrer etter. Det er ikke mulig å gjøre endringer uten at de ansatte bidrar, da det er de ansatte som utfører endringer iverksatt av kommunestyre og/eller ledelsen. Videre er det viktig at de satte målene er kommunisert ut i organisasjonen. Våre funn viser at en indre motivasjon for jobbutførelsen spiller en viktig rolle. Dette er også et aspekt leder må ha et bevisst forhold til i en endringsprosess.

Endringsvillighet i organisasjonen påvirkes i stor grad av de overnevnte momenter: målforståelse, kommunikasjon og motivasjon.

Svikt i organisasjonen må ikke bortforklares som menneskets natur, ansvaret ligger hos leder og det fremstår derfor som vesentlig at man som leder har en bevisst holdning til sin egen ledelsesstil.

Vi undrer oss på om holdninger til ansatte forandres hvis ledelsen fysisk er langt unna de ansatte?

Som beskrevet i kapittel 3.4.2 validitet mener vi at de teoretiske momenter rundt endringsprosesser, endringsledelse og de menneskelige fenomener i forholdet mellom leder og ansatte, kan ha overføringsverdi i andre kontekster enn Steinkjer kommune. Dette er like aktuelt i andre kommuner som i privat og ideell sektor.

Vi håper at ledelsen i Steinkjer kommune vil ha nytte av våre funn, og om mulig ta hensyn til disse i fremtidige endringsprosjekter.

5.4 Analysens begrensninger

Når man utfører kvalitative studier bygger det på selvrapporterte erfaringer, tanker og opplevelser fra en kilde på ett bestemt tidspunkt. Ved at vårt utvalg omfattet fire ledere, i ulike stillinger, og to personer representativt i sine tillitsverv er det ikke mulig å si om våre resultater er representative for Steinkjer kommune som helhet. Det kan også fremkomme skjevheter i empirien på grunn av kjønnsfordeling, som beskrevet i kapittel 3.3.1 utvalgsstrategi.

Intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2020 - januar 2021. Dette anser vi også som en begrensning med studien, da flere planlagte intervju ble avlyst på grunn av endret smittesituasjon i Steinkjer kommune, noe som medførte endrede arbeidsoppgaver. Dette var direkte årsak til at ikke flere intervju ble gjennomført. Dette har vi redegjort for i 3.5.1 kritisk refleksjon og metodiske utfordringer.

Likevel så mener vi at empirien vår har avdekket flere sentrale spørsmålsstillinger som bør være av interesse å sette søkelyset på.

5.5 Anbefalinger for videre forskning

Vi ser at det hadde vært interessant og gjort en triangulering av vår forskning. Som vi beskriver i kapittel 3.5. For å avdekke om våre informanters syn og oppfatninger er representativt for et større utvalg i kommunen. Hvis det hadde blitt utført kvantitativ forskning, hadde det vært mulig å generalisere funn.

Ved oppstart av et nytt endringsprosjekt i kommunal sektor hadde det vært interessant og utført dette i tråd med våre funn om at målforståelse, kommunikasjon og motivasjon må være til stede for at organisasjonen skaper endringsvillighet blant ansatte. Ved å utføre et endringsprosjekt i tråd med dette kunne man avdekket om ledelsen og tillitsvalgtes syn er i tråd med ansattes opplevelser.

Avslutningsvis vil vi understreke at vi har utført intervju under en pågående pandemi, og at ledere og tillitsvalgte har stått i situasjonen når vi intervjuet dem. De har derfor ikke hatt tid og mulighet til å selv reflektere rundt endring, endringsprosesser og endringsledelse i denne nye situasjonen. Det hadde derfor vært interessant og utført oppfølgingsintervju med våre informanter i en lignende studie i fremtiden, eksempelvis om 3 år. Når pandemien forhåpentligvis ikke preger våre liv så sterkt som den gjør nå.

5.6 Avslutning

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en krevende læringsprosess. I etterpåklokskapens lys har veivalgene underveis tidvis vært preget av vår manglende forskningskompetanse (kunnskap og erfaring). Vi har opparbeidet oss økt kunnskap og erfaring gjennom MBA studiet, som vi skal benytte som et verktøy i vår fremtidig yrkesutøvelse som reflekterte praktikere.

Referanseliste

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications Inc.

Bjerke, B. (2007). Face-to-Face Reasearch: Interviews, Conversations and Dialouges. I B. Gustavsson (Red.), *Principles of Knowledge Creation: Research Methods in the Social Sciences* (s. 225-241). Edward Elgar Publishing Ltd.

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed. utg.). Harper & Row.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2016, 04.12.2018). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK). https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human resource management*, *51*(5), 651-664. https://doi.org/10.1002/hrm.21494

Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

Dysvik, A., Kuvaas, B. & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of applied social psychology*, *43*(5), 1050-1064. https://doi.org/10.1111/jasp.12068

Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Gyldendal akademisk.

Elstad, B., Døving, E. & Jansson, D. (2020). Usikkerhet i koronaens tid. *Søkelys på arbeidslivet*, *37*, 299-315. https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-04-06

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. utg.). Fagbokforlaget.

Fimreite, A. L. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & styring*, *23*(2), 5-7.

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

Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *The Academy of Management review*, *32*(2), 393-417. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328

Grant, A. M. (2008a). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48-58. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48

Grant, A. M. (2008b). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International public management journal*, *11*(1), 48-66. https://doi.org/10.1080/10967490801887905

Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforl.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks: Sage.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*.

Heldal, F. & Antonsen, S. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal akademisk.

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg. utg.). Universitetsforl.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.

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

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. utg.). Fagbokforl.

Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis : endring og utvikling som samskapt læring* (3. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner*. https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-22-83

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2014). *Kotter on accelerating change*. Harvard Business Review Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2017, 07.08.17). Motivasjon for å gjøre en forskjell. *Dagens Næringsliv*. http://mediteam.no/wp-content/uploads/2016/04/media13.pdf

Levasseur, R. E. (2001). People Skills: Change Management Tools--Lewin's Change Model. *Interfaces (Providence)*, *31*(4), 71-73. https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, *1*(1), 5-41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*.

McGregor, D. (1970). *Mennesket og bedriften* (Bd. 142). Gyldendal.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2nd ed. utg.). Sage.

Mitchell, J. C. (2006). Case and Situation Analysis. I T. M. S. Evens & D. Handelman (Red.), *The Manchester School: Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology* (s. 23-42). Berghahn Books.

Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. Notat*. Høgskolen i Oslo.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (4th ed. utg.). Sage.

Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger*. https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-15-38

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. utg.). Universitetsforl.

Regjeringen. (2021). *Oversikt over nasjonale tiltak*. https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/oversikt-over-nasjonale-tiltak

Roskies, E. & Louis-Guerin, C. (1990). Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences. *Journal of organizational behavior*, *11*(5), 345-359. https://doi.org/10.1002/job.4030110503

Schein, E. H., Arnulf, K. & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Mercuri media forl.

Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and

performance. *Journal of Applied Psychology*, *91(3)*, 689–695. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689

Spurkeland, J. (1998). *Relasjonsledelse*. Tano Aschehoug.

Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of general management*, *34*(3), 75-91. https://doi.org/10.1177/030630700903400305

Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A. & Näswall, K. (2019). A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Performance: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regime, and Union Density as Moderators. *Int J Environ Res Public Health*, *16*(14), 2536. https://doi.org/10.3390/ijerph16142536

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed. utg.). Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). SAGE.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utgave. utg.). SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Meldeskjema NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 931291

Sist oppdatert

03.12.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertredelser?

- Fagforeningsmedlemskap

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Endringsprosesser i kommunal sektor før og under en global pandemi

Prosjektbeskrivelse

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan en global pandemi påvirker endringsprosesser i kommunal sektor, og er det aspekter ved kriseledelse man kan benytte i endringsprosesser i normal situasjon.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi skal innhente navn for å ha visshet om at informant har gitt et informert samtykke til å delta i vår studie. Videre skal vi ha e-post adresse til informanten slik at vi har mulighet til å utføre intervju pr. teams om dette er ønskelig/nødvendig (mtp. smitteverns hensyn). Vi ønsker å benytte tillitsvalgte for gitte avdelinger som informanter da vi mener de er en viktig informasjonskilde for å belyse vårt prosjekt. For at dataopplysningene våre skal være redelige og adekvate behøver vi å ta opp intervju på lydbånd, som senere skal transkriberes som danner grunnlaget for vår datainnsamling.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mona Kristin Øien McGawley, mona.k.mcgawley@nord.no, tlf: 96044005

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roger Klev, roger.klev@nord.no, tlf: 4774823736

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Sektorledere og enhetsledere ved helse og oppvekst i Steinkjer kommune

Rekruttering eller trekking av utvalget

Har vært i møte med hovedledelsen i Steinkjer Kommune. De har gitt oss oversikt over alle sektorledere innen helse og oppvekst sektoren.

Alder

18 - 65

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 2

Beskriv utvalget

Tillitsvalgte i fagforening ved avdeling ved helse og oppvekst i Steinkjer kommune

Rekruttering eller trekking av utvalget

Får tilgang til tillitsvalgte via kommunen

Alder

18 - 65

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 2

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Fagforeningsmedlemskap

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Grunnlag for å behandle særlige kategorier av personopplysninger

Uttrykkelig samtykke (art. 9 nr. 2 bokstav a)

Redegjør for valget av behandlingsgrunnlag

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som skriver oppgaven, og vår veileder som vil ha tilgang til opplysningene fra deg. Disse opplysningene vil bli oppbevart på låst PC frem til oppgaven er ferdigstilt. Alle lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet ved avsluttet master oppgave mai 2020.

Du vil få ferdig transkriberte intervju for gjennomlesning før de bearbeides slik at du kan komme med tilbakemeldinger på dette.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- Andre sikkerhetstiltak
- Endringslogg

Hvilke

Automatisk tastelås på mobile enheter etter kort tid.

Varighet

Prosjektperiode

01.10.2020 - 30.05.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 2: NSD vurdering

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Endringsprosesser i kommunal sektor før og under en global pandemi

Referansenummer

931291

Registrert

22.10.2020 av Mona Kristin Øien Mcgawley - mona.k.mcgawley@nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roger Klev, roger.klev@nord.no, tlf: 4774823736

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mona Kristin Øien McGawley, mona.k.mcgawley@nord.no, tlf: 96044005

Prosjektperiode

01.10.2020 - 30.05.2021

Status

04.12.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

04.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 04.12.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om fagforeningsmedlemskap og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.05.2021.

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

Utvalg 2: Tillitsvalgte i fagforening
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

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

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

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

- Presentere oss selv
- Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om
- Si litt om konsekvenser ved å være med på interjuvet, for eksempel om tilbakemelding på resultatet
- Forteller informanten hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøre med datamaterialet når prosjektet er avsluttet. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, og deretter transkribert i ettertid. Informant skal få det transkriberte intervjuet til gjennomlesning. Ved prosjekt slutt vil alt datamaterialet slettes.
- Garanter informantens anonymitet, gå igjennom samtykke erklæringsskjema
- Informer om informantenes rett til når som helse å avslutte intervjuet
- Antyde tidsaspekt på intervjuet til ca. 1.5 time.

(Johannesen et.al. 2020, s 112).

Faktaspørsmål:

Vi stiller enkle spørsmål for å etablere en relasjon til informanten.

- Hvor lenge har du jobbet i Steinkjer kommune?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?

Introduksjonsspørsmål

Vi stiller spørsmål som får informanten til å rette oppmerksomheten mot vårt tema.

«Vi kommer til å snakke mye om «endringsprosesser». Hvis du tar utgangspunkt i egen erfaring, hva tenker du skal til for at du kaller noe som skjer for en «endringsprosess»?

Overgangsspørsmål

Vi ønsker at informanten går fra generelle betraktninger på endring, endringsprosesser og endringsledelse og over til personlige erfaringer og sin forståelse av virkeligheten.

Nøkkelspørsmål

Her skal vi sørge for å få den informasjonen vi trenger. Over halvparten av tiden brukt ved intervjuet brukes her.

- Kan du nevne et eksempel på noe du vil kalle en endring som du har vært med på eller erfart i det siste året?
    - Fortell om denne endringsprosessen, slik du ser den fra ditt ståsted og med dine erfaringer

Ut fra eksemplet på endring du har fortalt oss om:

- Hvilken rolle hadde du i endringsprosessen?
- Hvorfor var denne endringen nødvendig?
- Hvordan ble endringene kommunisert?
- Hvilke muligheter oppsto?
- Oppsto det noen utfordringer?
- Hva var den største/vanskeligste utfordringen?
- Hvordan løste dere disse utfordringene?
- Har du opplevd motstand mot endring?
    - Hvilke årsaker kan det være til dette?

- Hva opplevde du som positivt og hva opplevde du som vanskelig ved endringen?
- Hvilke suksessfaktorer ser du for å lykkes med endringsprosjektet?
    - Spørsmål til ledere av endringsprosessen: Hvis du skulle gjort denne endringen igjen, hadde du gjort noe annerledes?
    - Til informanter som ikke har ledet endringsprosessen selv, spør vi om følgende: Hvis du selv hadde ledet denne endringsprosessen, hva ville du gjort annerledes?

Hvis vi spoler 1-2 år tilbake i tid, hvordan gjorde dere endringer da? Fortell om dette
Ut fra eksemplet på endring du har fortalt oss om:

- Hvilken rolle hadde du i endringsprosessen?
- Hvorfor var denne endringen nødvendig?
- Hvordan ble endringene kommunisert?
- Hvilke muligheter oppsto?
- Oppsto det noen utfordringer?
- Hva var den største/vanskeligste utfordringen?
- Hvordan løste dere disse utfordringene?
- Har du opplevd motstand mot endring?
    - Hvilke årsaker kan det være til dette?
- Hva opplevde du som positivt og hva opplevde du som vanskelig ved endringen?
- Hvilke suksessfaktorer ser du for å lykkes med endringsprosjektet?
    - Spørsmål til ledere av endringsprosessen: Hvis du skulle gjort denne endringen igjen, hadde du gjort noe annerledes?
    - Til informanter som ikke har ledet endringsprosessen selv, spør vi om følgende: Hvis du selv hadde ledet denne endringsprosessen, hva ville du gjort annerledes?

Hypotese: La oss si at ila våren 2021 har alle blitt vaksinert. Covid-19 oppleves ikke lengre som en trussel. La oss si at vi har behov for nye endringsprosesser. Hva ville du gjort annerledes eller ville du gjort endringer det som tidligere?

Avslutning:
Gjør oss klar til å avslutte intervjuet. Avsetter tid til å oppklare eventuelle uklarheter, avsluttende kommentarer. Andre innspill som informanten vil utdype før intervjuet avsluttes.

Vedlegg 4: Samtykke erklæring leder

Forespørsel om deltagelse i forskingsprosjekt
"Endringsprosesser i kommunal sektor før og under en global pandemi"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan endringsledelse i kommunal sektor utføres før og under en global pandemi. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål
Vi er to MBA studenter som skal skrive en masteroppgave i perioden høst 2020 - vår 2021. Vi jobber ikke i kommunal sektor selv, men har likevel valgt kommunal sektor som vårt segment. Hensikten med denne studien er å belyse hvordan en global pandemi påvirker endringsprosesser i kommunal sektor, og er det aspekter ved kriseledelse man kan benytte i endringsprosesser i normal situasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Nord universitet er ansvarlig for prosjektet i samarbeid med Steinkjer kommune.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Du er invitert til å delta i denne studien fordi du besitter en jobb som er relevant for vår problemstilling og vi ønsker derfor å intervjue deg om dine erfaringer og tanker rundt ledelse og endringsprosesser. Før oppstart av prosjektet var vi i dialog med Steinkjer kommune og Grete Waaseth (Samfunnsplanlegger/FoUI kontakt). Der avstammet vi teori og diskuterte innfallsvinkel til studien. Det var fra Grete Waaseth vi mottok kontaktopplysninger til mulige deltagere i prosjektet. Det er ønskelig å snakke med 10 personer for innhenting av data.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du ønsker å delta i prosjektet innebærer dette et personlig intervju som har en tidsramme på ca 1 time. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som skriver oppgaven, og vår veileder som vil ha tilgang til opplysningene fra deg. Disse opplysningene vil bli oppbevart på låst PC frem til oppgaven er ferdigstilt. Alle lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet ved avsluttet master oppgave mai 2021. Du vil få ferdig transkriberte intervju for gjennomlesning før de bearbeides slik at du kan komme med tilbakemeldinger på dette.
Du vil bli anonymisert i publikasjonen.

Det er frivillig å delta
Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun Lise Ystad, Mona McGawley og veileder som Roger Klev som har tilgang til opplysningene gitt av deg. Av sikkerhetsmessig årsaker for å sikre at ikke uvedkommende får tilgang til personopplysningene har vi innført adgangsbegrensning, automatisk tastelås på mobile enheter og endringslogg i tillegg til anonymisering.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?
Dersom du har spørsmål angående studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Lise Ystad på telefon 977 44 491 eller Mona McGawley på telefon 960 44 005.
Vår veileder Roger Klev 748 23 736

Hvis du har spørsmål knyttet til Nord Universitet sitt personvernombud, kan du ta kontakt med:

- personvernombud på epost (personvernombud@nord.no) eller på telefon: 740 22 750

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *endringsledelse før og under en global pandemi*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Samtykke erklæring tillitsvalgt i fagforening

Forespørsel om deltagelse i forskingsprosjekt
"Endringsprosesser i kommunal sektor før og under en global pandemi"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan endringsledelse i kommunal sektor utføres før og under en global pandemi. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål
Vi er to MBA studenter som skal skrive en masteroppgave i perioden høst 2020 - vår 2021. Vi jobber ikke i kommunal sektor selv, men har likevel valgt kommunal sektor som vårt segment. Hensikten med denne studien er å belyse hvordan en global pandemi påvirker endringsprosesser i kommunal sektor, og er det aspekter ved kriseledelse man kan benytte i endringsprosesser i normal situasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Nord universitet er ansvarlig for prosjektet i samarbeid med Steinkjer kommune.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Du er invitert til å delta i denne studien i kraft av din rolle som tillitsvalgt i fagforening.

Før oppstart av prosjektet var vi i dialog med Steinkjer kommune og Grete Waaseth (Samfunnsplanlegger/FoUI kontakt). Der avstammet vi teori og diskuterte innfallsvinkel til studien. Det var fra Grete Waaseth vi mottok kontaktopplysninger til mulige deltagere i prosjektet. Det er ønskelig å snakke med 10 personer for innhenting av data.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du ønsker å delta i prosjektet innebærer dette et personlig intervju som har en tidsramme på ca 1 time. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som skriver oppgaven, og vår veileder som vil ha tilgang til opplysningene fra deg. Disse opplysningene vil bli oppbevart på låst PC frem til oppgaven er ferdigstilt. Alle lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet ved avsluttet master oppgave mai 2021. Du vil få ferdig transkriberte intervju for gjennomlesning før de bearbeides slik at du kan komme med tilbakemeldinger på dette.
Du vil bli anonymisert i publikasjonen.

Det er frivillig å delta
Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun Lise Ystad, Mona McGawley og veileder som Roger Klev som har tilgang til opplysningene gitt av deg. Av sikkerhetsmessig årsaker for å sikre at ikke uvedkommende får tilgang til personopplysningene har vi innført adgangsbegrensning, automatisk tastelås på mobile enheter og endringslogg i tillegg til anonymisering.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?
Dersom du har spørsmål angående studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Lise Ystad på telefon 977 44 491 eller Mona McGawley på telefon 960 44 005.
Vår veileder Roger Klev 748 23 736

Hvis du har spørsmål knyttet til Nord Universitet sitt personvernombud, kan du ta kontakt med:

- personvernombud på epost (personvernombud@nord.no) eller på telefon: 740 22 750

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *endringsledelse før og under en global pandemi*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---
(Signert av prosjektdeltaker, dato)