



Handelshøyskolen BI

MAN 51802 Ledelse av utviklings- og endringsarbeid

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	29-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	23-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10093 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

May-Lisbeth Fjeld

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Opplever vår organisasjon eierskap, involvering og hyppige framskritt ved bruk av "fair prosess" prinsippet?
Navn på veileder *:	Eric Breit

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	25
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Opplever vår organisasjon eierskap, involvering og hyppige framskritt ved bruk av «fair prosess» prinsippet? -

Eksamenskode og navn:

MAN 5180

Ledelse av utviklings- og endringsarbeid

Utleveringsdato:

29.09.2021

Innleveringsdato:

23.05.2022

Studiested:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
1.INNLEDNING.....	1
1.1.BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	2
1.2. PROBLEMSTILLING	3
1.3. OPPGAVENS OPPBYGNING.....	4
2.TEORI.....	4
2.1. BEGREPSAVKLARING	4
2.2. TEORI.....	5
2.2.1 EN LÆRENDE ORGANISASJON.....	5
2.2.2 IMPLEMENTERING AV ENDRING	5
2.2.3 INVOLVERENDE ENDRINGSLEDELSE.....	6
3. METODE.....	12
3.1. INTERVJU SOM FORSKNINGSMETODE	12
3.2 FØRFORSTÅElsen	13
3.3 INTERVJUPROSESSEN.....	13
3.4 ORGANISERING, BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA.....	14
3.5 FREMSTILLING AV DATA	14
4. RESULTATER OG DRØFTING	15
4.1. OPPLEVELSE AV EIERSKAP	15
4.2. OPPLEVELSE AV INVOLVERING	16
4.3. OPPLEVELSEN AV HYPPIGE FRAMSKRITT MHT. Å REALISERE STRATEGIEN	17
5.0. REFLEKSJONER HOS STYRER VED BRUK AV FAIR PROSESS	18
6.0 MULIGE FEILKILDER.....	19
7. AVSLUTNING.....	20
6. LITTERATURLISTE	21

1. Innledning

Hovedfokuset i denne oppgaven er å få en bedre forståelse om hva som kreves for å skape en varig endring som gir mer verdi for organisasjonen. Den skal også gi innsyn i hvor komplekst et implementeringsarbeid kan være. Jeg har tatt i bruk en forskningsbasert, praktisk tilnærming til styring av involverende endringsprosesser som i ledelseslitteraturen blir omtalt som *fair prosess*.

Ved at medarbeiderne får eierskap til formålet med endringen, kan involvere seg i utvikling og testing samtidig som de opplever hyppige framskritt mht. til å realisere strategien lykkes organisasjonen med endringen (Vestergaard, 2021, s. 9).

Fra å være en nesten «usynlig» leder til dagens styrer er kravene og behovene for ledelse økt ettersom barnehagene har blitt større, brukere stiller større krav om egne behov og konkurransen har blitt hardere for å fylle opp barnehageplasser. Fra omtrent 1990 og frem til i dag har barnehagepolitikkenes mål vært å oppnå full barnehagedekning. Samtidig har også barnehagenes kvalitet blitt diskutert og Kunnskapsdepartementet har gjennom flere år utarbeidet forskjellige planer for kompetanseutvikling i barnehagen (Gotvassli, 2019, s. 21). Fra 2006 kom begrepet lærende barnehager inn i rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2006, s. 16).

Da endringen fra kvantitet til kvalitet i barnehagesektoren ble mer fremtredende ble det også stilt større krav til ledere å organisere kompetanseutvikling enn tidligere hevder Solevåg (2010); Børhaug & Lotsberg (2010); Strand (2011), Totland (2011); Børhaug & Lotsberg (2016), referert i Gotvassli (2019, s. 26). Barnehagene har fått en mer hierarkisk ledelsesform, og det har oppstått økt konkurranse på grunn av overetablering av barnehageplasser. Det stilles derfor krav til tydelig pedagogisk ledelse og sterkere vektlegging av styrer som personalleder (Gotvassli, 2019, s. 33).

Gjennom dokumentet *Kompetanse for fremtidens barnehage fra 2013* har Kunnskapsdepartementet signalisert at barnehagene stadig må være i endring og

utvikling. Det krever en pedagogisk ledelse som setter i gang og leder refleksjons- og læringsprosesser. Ledelse av utviklings- og endringsprosesser blir derfor en sentral oppgave for styreren i samarbeid med de pedagogiske lederne. Sammen skal de bidra at barnehagen blir en lærende organisasjon (Gotvassli, 2019, s. 15).

Viktigheten av økt kompetanse innenfor endringsledelse har derfor blitt en nødvendighet for at ledere skal kunne imøtekomme alle krav som blir stilt fra samfunnet. Det er også ytterst viktig å velge riktige strategier og endringsprosesser som gir merverdi for organisasjonen siden det både er tidskrevende og omfattende å jobbe med endring i en organisasjon (Gotvassli, 2019, s. 72).

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Barnehagen jeg er styrer for har i 3 år arbeidet strukturert med endringsarbeid innenfor området lek. Videre i teksten har jeg valgt å referere til barnehagen som organisasjonen.

Organisasjonen fikk da støtte fra kommunen, midler fra Fylkesmann og veiledning fra eksterne instanser. Høsten 2021 skulle organisasjonen fortsette med endringsarbeidet på egenhånd. Styrer og fagleder planla oppstarten sammen, informerte de pedagogiske lederne på forhånd og gjennomførte dagen som planlagt. På grunn av smittevern hensyn kunne ikke styrer og fagleder lede arbeidet for hele organisasjonen i plenum som planlagt.

Leder på hver avdeling fikk ansvar for å evaluere sitt arbeid frem til nå, lage en prosjektplan og starte opp med endringsarbeidet avdelingsvis ut ifra kartlegginger av brukertilfredshet hos foreldre og medarbeidere innenfor området utelek. Målet for kvalitetsarbeidet var at personalet skulle videreutvikle sin kompetanse om de voksenes væremåte i leken, organisering av tid og betydningen av fysisk lekemiljø og lekemateriell ute.

Høsthalvåret ble utfordrende grunnet økt fokus på smittevern, organisering av hverdagen og stengte avdelinger. Ledermøtene ble avlyst slik at ledergruppen hadde nesten ingen treffpunkter i hverdagen utenom på sin egen avdeling.

I forbindelse med min prosjektoppgave ønsket jeg å høre med ledergruppen hva de ønsket av kvalitetsforbedring ettersom de vil bli involvert i arbeidet. Det var viktig for meg at arbeidet ikke skulle komme i tillegg til andre prosjekter, men heller oppleves som nyttig for hele organisasjonen.

Jeg fikk tilbakemeldinger fra medarbeiderne om at de ønsket hjelp med prosjektet som organisasjonen startet opp i høst. Høsthalvåret var utfordrende for alle og prosjektet ble ikke en prioritet. Lederne savnet støtte fra hverandre, var usikre på hvordan de skulle lede en endringsprosess, opplevde at prosessen stoppet opp og at motivasjonen sank når de ikke klarte å løse utfordringer som dukket opp. Alle ønsket at organisasjonen skulle arbeide sammen med prosjektet og ha felles mål og tiltak. Ut ifra dette har jeg en hypotese om at medarbeiderne ikke opplevde eierskap til prosjektet.

Mitt inntrykk var at lederne hadde liten erfaring med å arbeide strukturert over lengre tid. Jeg opplevde at de ikke ble involvert tidlig nok i planene og at de ikke forsto eget ansvar. Dette skapte en problemstilling hvor jeg ble utfordret til å finne ut hvordan organisasjonen skal starte opp en endringsprosess. Og samtidig få medarbeiderne til å oppleve eierskap med arbeidet, forstå meningen bak endringen og oppleve at alle ble inkludert.

Ettersom personalet hadde opplevd motgang med endring fra før var det ytterst viktig for meg som leder at endringen skulle skape mening og eierskap for alle. Jeg benyttet meg derfor av en praktisk tilnærming til styring av involverende endringsprosesser som er kjent som *fair prosess* (Vestergaard, 2021, s. 18).

I tillegg har jeg sammen med lederne brukt tid til å se på organisasjonens handlingsteorier. Robinson (2021, s. 41) påpeker at dersom man skal få til en forbedring må man først finne ut hva slags oppfatninger og verdier som styrer medarbeidernes handlinger her og nå.

1.2. Problemstilling

Problemstillingen jeg har valgt for denne oppgaven er:

Opplever vår organisasjon eierskap, involvering og hyppige framskritt ved bruk av *fair prosess* prinsippet?

1.3. Oppgavens oppbygning

For å kunne belyse min problemstilling har jeg valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer, og har dermed en empirisk oppgave. Jeg starter med å innhente teori som jeg mener er relevant og betydningsfull for å kunne besvare oppgaven.

Gjennom oppgaven viser jeg til modeller og teori som støtter opp under hvordan en kan lede endring og samtidig involvere sine medarbeidere. I metoddelen belyses valget av metode og hvordan en teoretisk og vitenskapelig kan presentere materialet for å kunne besvare problemstillingen. Her får man ett innblikk i førforståelsen, intervjuprosessen, organisering og fremstilling av data. Til slutt presenteres funnene jeg har gjort, hvor funnene drøftes i lys av oppgavens perspektiver, og mine refleksjoner.

2. Teori

2.1. Begrepsavklaring

Tidligere i teksten har jeg valgt å benevne barnehagen som en organisasjon. Organisasjon er et ord som på norsk brukes i to forskjellige betydninger. For det første brukes ordet ofte som synonym til forening. For det andre brukes ordet organisasjon i en langt videre betydning som omfatter mange slags virksomheter inkludert bedrifter, offentlige etater og stiftelser i tillegg til foreninger.

Betydningen av en organisasjon finner vi i forbindelse med organisasjonsutvikling, organisasjonsteori, organisasjonspsykologi og organisasjonsforskning. Da handler det ofte om organisering av arbeidet innenfor en bedrift, en offentlig etat eller lignende. I denne vide betydningen av ordet vil enhver arbeidsplass som for eksempel en restaurant, en barnehage, en fabrikk, en militær avdeling eller et departement være en organisasjon. (snl.no)

Fair prosess er et sentralt ord i min oppgave. I internasjonal ledelseslitteratur er dette en betegnelse på en tilnærming til involverende endringsprosesser som egentlig går under navnet Fair proces. Jeg har dermed valgt å bruke ordet som omtalt fair prosess. (Vestergaard, 2021, s 7)

Jeg bruker ordet informant over de medarbeiderne som blir intervjuet. Ordet informant defineres som en person som besvarer spørsmål i forbindelse med en vitenskapelig undersøkelse, et intervjuprogram e.l.(naob.no)

2.2. Teori

2.2.1 En lærende organisasjon

I 2006 kom begrepet lærende barnehager inn i rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2006, s. 16). For å få en forståelse hvorfor barnehagen er forpliktet til å arbeide med forbedringsarbeid er det interessant å se på hvordan en definerer begrepet. Gotvassli hevder at begrepet ikke er helt klart definert, men hovedinnholdet kan forstås at en vektlegger deltakelse, engasjement og kollektive læringsprosesser (2019, s.46). Han trekker frem at målet med en lærende organisasjon er at barna skal få et tilrettelagt tilbud i samsvar med barnehageloven og rammeplanen (Gotvassli, 2019, s. 47). Det vil si at det handler om en utvikling av det pedagogiske arbeidet slik at en har den nødvendige kvaliteten.

Det er først i *Kompetanse for framtidenes barnehage* (Kunnskapsdepartementet, 2013, s. 10) hvor vi får en mer definert beskrivelse av hva det innebærer og være en lærende organisasjon. «Barnehagene må stadig være i endring og utvikling. Det kreves en pedagogisk ledelse som setter i gang og leder refleksjons- og læringsprosesser. Ledelse av utviklings- og endringsprosesser blir derfor en sentral oppgave for styreren i samarbeid med de pedagogiske lederne» (Gotvassli, 2019, s. 68).

2.2.2 Implementering av endring

Ved behov for endring har lederne lett for å undervurdere hvor komplekst implementeringsarbeidet er og dermed mislykkes de (Robinson, 2021, s. 11). De leder endring ved å legge merke til et problem, velge en løsning og deretter iverksetter løsningen. Dette kalles omgåelsestilnærming. Lederen har ikke undersøkt oppfatningene, verdiene og de materielle forholdene som opprettholder praksisen de ønsker å endre. De vil dermed ikke forstå sammenhengen om hvordan endringen vil samspille med nåværende praksis (Robinson, 2021, s. 47).

Ved bruk av engasjemenstilnærming gransker lederne de kreftene som opprettholder nåværende praksis og de resultatene de ønsker å endre. En slik tilnærming er mer effektiv fordi en trenger ikke å iverksette en helt ny praksis, men heller integrere nye strategier av allerede eksisterende personlige handlingsmønstre. Som regel kreves det for å få til en slik integrering av en slutter med noe, justerer noe og gjør en del ting på nye måter (Robinson, 2021, s. 47).

Da Argyris og Schön (1974, 1996), referert i Robinson (2021, s. 40) skrev om handlingsteorier, introduserte de et viktig skille mellom handlingsteorier som snakkes (uttrykte teorier), og handlingsteorier som vises måter praksis utøves på (bruksteorier). Uttrykte teorier baserer seg på beskrivelser av hva vi har gjort eller har tenkt å gjøre. Teoriene baserer seg på beskrivelser av hva som har skjedd eller kommer til å skje, mens bruksteorier er nedtegnelser om eller observasjoner av hva som faktisk skjedde.

Ved en uoverensstemmelse må vi oppdage oppfatningene og verdiene som var ansvarlige for de observerte handlingene. I og med at vi ikke kan se oppfatningene og verdiene som driver vår egen eller andres atferd, er det viktig å være oppmerksom på at det å utforske en bruksteori innebærer å komme med utsagn om andres oppfatninger og verdier. Og hvordan disse fører til de observerte handlingene og konsekvensene. Uttrykte teorier er viktige fordi de uttrykker de standardene og ambisjonene som vi ønsker at handlingene våre, både på individuelt nivå og organisasjonsnivå, skal vurderes ut fra (Robinson, 2021, s. 41).

2.2.3 Involverende endringsledelse

I forskning blir det hevdet at to av tre endringsprosesser ikke skaper mer verdi for organisasjonen. Derimot, om medarbeiderne har eierskap til formålet med endringen og er involvert i å utvikle og prøve løsninger lykkes endringsprosessen åtte av ti ganger (Vestergaard, 2021, s. 7).

Den viktigste oppgaven for lederen blir derfor å skape en prosess hvor personalet opplever å få eierskap til formålet med endringen, involvere seg i rask utvikling og testing av løsninger og oppleve å gjøre hyppige, nærmest daglige framskritt for

å realisere strategien. Denne litteraturen ved styring av involverende endringsprosesser omtales som *fair prosess* (Vestergaard, 2021, s. 18). Ledere som leder endringsprosesser er oftest opptatt av å forbygge motstand mot endring som er nødvendig. Medarbeidere er ikke automatisk aktive motstandere eller aktive medskapere. Dette blir de avhengig av hvordan du leder prosessen (Vestergaard, 2021, s. 11).

Det er dokumentert sammenheng mellom fair prosess og omsetning av toppledelsens strategier til praksis ute i frontlinja. Fair prosess- forskningen har blitt omsatt til et fem-faset strategisk prosessdesign som lederen kan bruke ved styring av forløpet. Ved at designet tar utgangspunkt i at medarbeiderne skal få eierskap til formålet med endringen og aktivt driver den, er det større sannsynlighet at organisasjonene lykkes (Kim & Mauborgne, 2004, referert i Vestergaard, 2021, s. 11).

Indre motivasjon er en avgjørende faktor om medarbeiderne opplever lyst og aktivt og frivillig legger ned en større innsats enn det som kan forventes. Hvis lederen velger ut en retning som oppleves som meningsfull kan medarbeidere føle en indre motivasjon. Mennesker oppfatter resultater av prosessen som rettferdige når de opplever at prosessen fram mot resultatet er rettferdig. Ved å kjenne til lederens forventninger, medarbeiderne blir involvert og klarhet i hvilke forventninger som stilles dem så kan dette påvirke holdningene og handlingene deres (Lind & Tyler, 1988, referert i Vestergaard, 2021, s.16).

Teorien om fair prosess fremstilles som et teoretisk hus bestående av ulike elementer. Elementene har en egen funksjon, samtidig som de støtter hverandre (ref. vedlegg 1). På denne måten skapes det en helhet. Modellen kan brukes i en endringsprosess for å sikre at medarbeidere skal oppleve eierskap, involvering og hyppige fremskritt (Vestergaard, 2021, s. 18).

Det første prinsippet er involvering. Ved å involvere medarbeiderne får de mulighet til å utvikle å teste løsninger som har innflytelse på arbeidet deres. Kvaliteten på prosessen avgjøres ved at lederen setter tydelige rammer og retning for oppgaven. Målet ved å involvere medarbeiderne i utvikling og testing er at

bare de beste ideene overlever. Dette øker løsningenes kvalitet med hensyn til strategien, graden av eierskap til løsningene og hastigheten av implementering (Vestergaard, 2021, s. 19).

Det andre prinsippet tar for seg hvordan prosessen startet og hvordan forklare tankene bak beslutningene. Det er viktig å informere om medarbeidernes input og ideer, og om hvorfor de ble valgt eller ei. På denne måten viser lederen at hen har tatt seg tid til å reflektere over deres ideer på organisasjonens utfordringer. Samtidig gir forklaring gjennomsiktighet i beslutningsprosessen og kan medvirke til at det blir enklere å ha tillit til lederens beslutninger selv om de kanskje har fått avvist egne ideer. Ved å tydeliggjøre konteksten og kriteriene blir det enklere for medarbeiderne å finne løsningsforslag som passer inn (Vestergaard, 2021, s. 20).

Det siste prinsippet består i at de involverte hele tiden har en klar forståelse av retningen, rammen og medarbeidernes atferd i prosessen. Det er viktig at medarbeiderne har en klar forståelse av retningen. Hva skal kunne la seg gjøre etterpå som ikke kan la seg gjøre nå? Rammen begrenser hva som ikke er diskuterbart, og hva kan de kan involveres i. Medarbeiderne må være klar over sin atferd i prosessen slik at alle gjør sitt beste for å få de valgte løsningene til å fungere i praksis, og kommer med forbedringsforslag (Vestergaard, 2021, s. 20).

Det presenteres seks teoretiske begreper i figuren om fair prosess. Disse er; kontekst, posisjonering, agens/aktør, selvreferanse, gjennomsiktighet og anerkjennelse. I en kontekst fortolkes ord, setninger og handlinger, og disse eksisterer derfor ikke i eget vakuum. Å sette konteksten vil si å gjøre sammenhengen tydelig for medarbeiderne for å minske graden av misforståelse, samt gi retning og ramme for handling. Lederen kan sette konteksten på et møte og tydeliggjøre hva som forventes av hverandre, hvorfor vi er her, hva som er til diskusjon, og hvor lang tid vi skal bruke (Vestergaard, 2021, s. 21).

Posisjoneringsbegrepet får oppmerksomhet ved at en legger vekt på dynamikken i samtaler. Det blir gjort et skille mellom posisjoner i relasjoner og posisjoner i kommunikasjon. Posisjoner i relasjoner går ut på at lederen posisjonerer seg selv i en talehandling og prøver samtidig å posisjonere den andre. Gjennom

posisjonering i kommunikasjon veksler lederen mellom å innta vitende og ikke vitende posisjoner. Ved ikke-vitende posisjoner stiller lederen spørsmål og lytter aktivt. Lederen kan vite noe om emnet, men velge å bruke posisjon for å sjekke ut forståelse av lederens budskap, få nye synsvinkler på emnet og skape refleksjon (Vestergaard, 2021, s. 23).

Det tredje begrepet er agens/aktør. Det å oppleve agens er å kunne se muligheter og handle ut ifra dem. Ved å ha klare forventinger til sine medarbeidere om at de involverer seg i testing og utvikling av løsninger økes agensen. Å oppleve agens, bidrar til å bygge opp medarbeiderens anerkjennelse til seg selv og mellom leder og medarbeider (Vestergaard, 2021, s. 25).

Det fjerde begrepet er selvreferanse/konstruktivisme. Vestergaard trekker frem nevrobiologien Humberto Maturans poeng om at hvert menneske er et lukket nervesystem, og at vi derfor i prinsippet ikke forstår det samme når vi blir utsatt for samme ytre inntrykk. Ved bruk av slagordet; «Det finnes ingen forståelse. Bare forskjellige grader av misforståelse» blir viktigheten av vekslende posisjonering som kontekstsettende posisjoner og bruk av spørsmål og dialog i fair prosessen ytterst viktig for lederen (Vestergaard, 2021, s. 26).

Det femte begrepet er gjennomsiktighet. Ved at lederen forklarer årsaken til beslutningen skaper det tillit til ledelsen og medarbeideren får forståelse. Det er også nyttig at lederen er gjennomsiktig hvis situasjonen er uoversiktlig og lederen er usikker på sine vurderinger, viten og intensjoner. Dette kan øke tilliten til ledelsen og prosessen (Vestergaard, 2021, s. 27).

Det siste begrepet er anerkjennelse. Hooneth (2006) argumenterer for at mennesker har et grunnleggende behov for- og en streben etter – å bli ansett som et kognitivt og moralsk kompetent menneske. Som gjennom sine handlinger skaper verdier i praksisfellesskapet. Ved å involvere medarbeidere i prosessen med å utvikle å teste løsninger får de posisjoner som tilsier at de er kognitivt kompetente, moralsk kompetent og at de er verdiskapende (Vestergaard, 2021, s. 28).

Gjennom Harvard-professor Teresa Amabiles forskning (2011) forteller Vestergaard hvor viktig det er at medarbeiderne gjør små hyppige framskritt i meningsfullt arbeid. I denne forskningen var det sannsynlig at medarbeideren som var glad og motivert ved arbeidsdagens slutt hadde opplevd små framskritt som for hen var meningsfullt. Dette kan forstås sirkulært. Framskritt og tilbakeskritt påvirker motivasjonen, og motivasjonen påvirker evnen til å gjøre framskritt (Vestergaard, 2021, s. 29).

Fair prosess jobbes med som strategisk prosessdesign. Ved å fokusere på retning og ledelsesprosessen istedenfor løsningene hjelper det medarbeiderne til å se muligheter og begynne å handle. Prinsippene til fair prosess omsettes som faser for lederens styring i et strategisk prosessdesign. Designet har fem faser: 1. Sette konteksten for innovasjonsprosessen. 2. Involvere medarbeiderne i utviklingen av løsninger. 3. Velge løsninger som skal testes i praksis, og forklare tankegangen bak det som er valgt og valgt bort. 4. Involvere medarbeiderne i testing av løsningene i praksis. 5. Velge løsningen som skal implementeres, og forklare beslutningen. Fokusere på fortsatt bruk av løsningen (Vestergaard, 2021, s. 8).

Det finnes en modell med åtte beslutningsdesign som går fra ingen involvering til involvering med agens som lederen kan veksle på i en endringsprosess. Denne modellen for beslutningsprosesser presenteres i et fair prosess-perspektiv. De åtte beslutningsprosessdesignene er delt inn i 3 hovedkategorier som kalles design 1-3 (se vedlegg 2).

Design 1: Ledelsen tenker ut og formulerer løsningen alene.

Design 2: Ledelsen legger fram løsningene de har tenkt på, og ber medarbeiderne kvalitetssikre den/dem.

Design 3: Ledelsen ber medarbeiderne utvikle løsninger

Hvis en skal i korte trekk se på de 8 variantene av beslutningsdesign så er design 2a, b, c og 3a, b, c det som er forskningens svar på foretrukket ledelsesstil (Goleman, 2000; Fly Steensen, 2008; Kim og Mauborgne, 1997; Heyden og Limberg, 2007, referert i Vesteregaard, 2021, s. 73). Design 2a, b, c, -3a, b, c innebærer involvering og fairprosess hvor medarbeiderne kan være delaktig.

I design 2a tildeler ikke lederen medarbeiderne agens. Det vil si at de ikke kan formidle til leder andre muligheter eller løsninger. De har mulighet til å være uenig og å drøfte fordeler og ulemper til beslutningen. Innspill fra medarbeiderne kan endre lederens beslutning. I design 2 inviteres medarbeiderne til å aktivt vurdere løsningen. I design 2c inviteres medarbeiderne i et større agens rom. Her kan medarbeiderne vurdere opptil flere konkurrerende løsninger.

I design 3 møter medarbeideren på agensposisjoner som kan være faglig utfordrende. Det skal utvikles, testes og implementeres løsninger innenfor den rammen som ledelsen har bestemt. Forskjellen på 3a og 3b er at i a så er det lederen som avgjør hvilke av medarbeiderens forslag som skal testes, men i b så er det medarbeiderne selv. Så ut ifra forskningen så bør en leder velge ledelsesstilen 2 eller 3.

En skal også være klar over at hvis en strategi/løsning allerede er besluttet fra ledelsen så må en ikke bruke andre design enn 1. Dette henspiller på gjennomsiktighetsprinsippet hvor en ikke må velge design 2 eller 3 hvis ledelsen ikke har til hensikt å åpne opp for andre løsninger/tiltak innenfor rammene som er satt. Ved bruk av design 2 og 3 må også lederen være bevisst på at hvis en involverer sine medarbeidere, men har allerede bestemt seg for en løsning så kan hele implementeringsprosessen raseres. Dette kan medføre at medarbeiderne mister motivasjon og ikke ser nytten av å komme med løsninger når det mistenkes at lederen velger sine egne løsninger.

Dersom en som leder velger disse designene, skal en vurdere om medarbeiderne er klare for involvering. Medarbeiderne har forskjellig utdannelse, kompetanse og varierende erfaring med involvering i slike prosesser. Da er det lederens ansvar å finne ut om det kanskje holder med design 2 i stedet for å starte med design 3 som krever kunnskap og erfaring med denne arbeidsmetoden. Ved å bruke disse designene får medarbeiderne også større innsikt i organisasjonens krav og forventninger til endring, samtidig som en får utnyttet medarbeiderens potensiale. Det trekkes også frem i design 3b at lederen delegerer beslutningskompetanse til medarbeider eller en gruppe. Ved å tydeliggjøre at beslutningsprosessen skal følge de tre prinsippene for en fair prosess, så sikrer lederen at en involverer uten å

miste styringen (Vestergaard, 2021, s. 60).

3. Metode

I denne delen skal jeg se nærmere på valg av metode. Videre i kapittelet skal jeg gjøre rede for valgene jeg har tatt, jeg skal beskrive metoden og utdype hvorfor kvalitativ metode egner seg best til å besvare problemstillingen. Etter det skriver jeg hvordan skal bruke metoden og innhente data.

3.1. Intervju som forskningsmetode

Jeg har valgt å bruke intervju som metode for å komplementere til annet innsamlet forskningsmateriale for å få mer innsikt i medarbeidernes opplevelser og erfaringer i forbindelse med endringsprosessen.

Intervju blir definert som en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema (Kvale & Brinkmann, 2009, referert i Dalen, 2019, s. 13). Formålet med et intervju er å få frem fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever forskjellige sider ved sin livssituasjon (Dalen, 2019, s. 13).

Ved å bruke kvalitativt intervju kan jeg hente inn informasjon om hvordan mine kolleger har opplevd denne prosessen. Ofte har forskere en personlig tilknytning til det området som skal studeres. Det er viktig at forskeren er bevisst på at en kan fra før ha god innsikt i det fenomenet som skal studeres, eller at det kan gå motsatt vei og en blir for personlig involvert. Min rolle som intervjuer er at jeg har nyervervet kunnskap om fenomenet som skal utforskes samtidig som jeg har kjennskap til andre fenomener som tar for seg samme tema. Dermed kan dette være en balanse som er i favør for intervjueren og informanten. Ved at jeg intervjuer mine medarbeidere kan dette være betryggende. Samtidig skal en være bevisst på maktforholdet mellom informant og intervjuer. Intervjuer har i dette tilfelle en høyere «stilling» på arbeidsplassen enn informanten (Dalen, 2019, s. 14).

3.2 Førforståelsen

I møtet med informanten har allerede intervjueren en førforståelse om fenomenet som studeres. Dermed blir det sentralt å åpne for sin egen førforståelse slik at den åpner for størst mulig forståelse av informantens opplevelser og uttalelser.

Informantens utsagn og beretninger om hendelser og opplevelser fortolkes av intervjueren. Denne fortolkning bygges på informantens uttalelser og deretter videreutvikles i dialog mellom forskeren og det empiriske datamaterialet. Denne dialogen vil være påvirket av førforståelsen og aktuell teori hos intervjueren ved fortolkning (Dalen, 2019, s. 17).

Utviklingen av forståelse går dessuten gjennom flere ledd. Fra en rent beskrivende forståelse av det informantene konkret sier, via en fortolkende forståelse av hva som egentlig menes til en mer teoretisk forståelse (Dalen, 2019, s.17).

3.3 Intervjuprosessen

I prosessen bruker jeg en prosjektplan som tar utgangspunkt i allmenne prinsipper for gjennomføring av en empirisk undersøkelse. Jeg samler inn data på egen arbeidsplass hvor prosjektet foregår. For å minimere risikoen for feilkilder har jeg valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Ved denne intervju-formen hadde jeg mulighet til å utarbeide temaer på forhånd (Dalen, 2019, s. 26).

Jeg valgte å trekke ut tre informanter som hadde til dels forskjellige roller og oppgaver i prosjektperioden. Gjennom denne utvelgelsen kan en analysere om rollene og oppgavene hadde noe å si i forhold til opplevelsen av eierskap, involvering og framskritt. Antallet informanter som jeg har valgt blir 1 ansatt fra ledergruppen, 1 ansatt fra prosjektgruppen og 1 fra resten av organisasjonens medarbeidere.

Ettersom jeg har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju, begynte jeg å utarbeide en intervjuguide. Intervjuguiden omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen dekker de viktigste områdene oppgaven min skal belyse (se vedlegg 3) (Dalen, 2019, s. 26). Intervjuguiden ble lest gjennom av en kollega som ga meg tilbakemelding. Ved et intervju bør det alltid gjennomføres

prøveintervju (Dalen, 2019, s. 30). Grunnet oppgavens omfang ble ikke dette mulig for meg å gjennomføre.

Intervjuene ble gjennomført med opptaksutstyr slik at informantens egne uttalelser ble tatt vare på. Jeg som intervjuer ga på forhånd informasjon om personvern og fikk signatur på samtykkeerklæring. Alle informantene samtykket til bruk av opptaksutstyr, og de fikk etter gjennomført intervju mulighet til å høre på og godkjenne opptaket dersom de ønsket det (Dalen, 2019, s. 28).

3.4 Organisering, bearbeiding og analyse av data.

Når intervjuene er gjennomført begynner organiseringen og bearbeidingen av det innsamlede materialet. Etter intervjuene satt jeg igjen med flere typer data som blant annet lydfiler, notater om ytre forhold og ulike faktaopplysninger om informantene. Jeg tok underveis også notater om ikke-verbal atferd og egne iakttagelser som kan ha betydning (Dalen, 2019, s. 56).

Det er sterkt tilrådelig at forskeren selv utfører transkriberingen siden denne prosessen gir hen en helt unik sjanse til å bli kjent med sine data. Kvale og Brinkmann (2009, referert i Dalen, 2019, s. 55) er opptatt av at dette er en datareduksjon, og er derfor noe kritisk til at forskeren bare forholder seg til utskriftene under analysen. De mener at det alltid er nødvendig å forholde seg til opptakene som er råmaterialet for analysen. Grunnet tidsbegrensning og denne oppgavens omfang har jeg valgt å kun forholde meg til opptakene fra intervjuene.

Deretter begynner en å reflektere over hvilke teoretiske innfallsvinkler som det ville være naturlig å trekke inn. Samtidig må forskeren heve materialet fra et beskrivende til et mer fortolkende nivå. Forskeren må både benytte informantens egne ord og uttrykk, men også egne refleksjoner og tilgjengelig teori (Dalen, 2019, s. 60).

3.5 Fremstilling av data

Jeg har valgt tematisering som fremstillingsform i denne oppgaven. Denne fremstillingsformen er mye brukt og tar ofte utgangspunkt i intervjuguiden og de

områdene den omhandler. Ved planlegging av undersøkelsen valgte jeg ut temaer som er relevante for å belyse oppgavens problemstilling, og arbeidet disse temaene inn i intervjuguiden. Etter intervjuene kodet jeg materialet under de samme temaene for å finne ut hvor hovedtyngden i materialet ligger (Dalen, 2019, s. 69).

4. Resultater og Drøfting

I dette kapittelet presenterer jeg de 3 temaene som er relevant for å belyse problemstillingen min. Jeg knytter her materiale fra intervjuene sammen med teoriene jeg tidligere presenterte.

4.1. Opplevelse av eierskap

Alle informantene bekreftet under intervjuene at de opplevde eierskap til prosjektet. Uttrykk som gikk igjen var blant annet; *jeg har noe å si, jeg blir lyttet til og jeg er viktig*. Mennesker har et behov og streber etter å bli oppfattet som et kognitivt og moralsk kompetent menneske, og som gjennom sine handlinger skaper verdier i praksisfellesskapet (Honneth, 2006, referert i Vestergaard, 2019, s. 28).

En av informantene som deltok mente at hen hadde mer eierskap til formålet med endringen fordi hen deltok i prosjektgruppen. Dette var de andre uenig i. En informant sa at om hen var med i prosjektgruppen eller ei ikke hadde betydning. Hen opplevde eierskap ettersom prosjektgruppen var synlig og gjennomsiktig. Hen opplevde at alt som ble avgjort var synlig for resten av organisasjonen og at det alltid var rom for innspill.

Informanten som representerer ledergruppen, var veldig entusiastisk over opplevelsen av prosessen. Hen innrømmet selv at motivasjonen på starten var lav. Men etter hvert kom forståelsen av meningen med endringen. Hen observerer fortsatt endringer hos personalet, deres væremåte og synet på leken ute. Prosessen har inkludert alle og pedagogisk leder mener at dette er relevant for arbeidet videre på avdelingen. Dersom lederen velger ut en retning som blir meningsfull for medarbeiderne oppleves det dermed en indre motivasjon som er en avgjørende

faktor til opplevelsen av lyst og frivilling høy innsats i arbeidet enn forventet. (Vestergaard, 2021 s.16.).

Viktigheten av selvreferanse ble trukket frem av en informant. Informanten reflekterte over hvor viktig det var for hen å få en forståelse som harmoniserte med budskapet hos organisasjonen. Hen opplevde ikke eierskap før ledelsen hadde klart å formidle det slik at informanten hadde en noenlunde samme oppfattelse. Bruk av kontekstsettende posisjoner og invitasjoner til oppklarende spørsmål og dialog er grunnvilkårene innenfor betydningen av fairprosess. (Vestergaard, 2021, s.26).

En informant trakk frem som eksempel at prosjektgruppen legger ut digitale, utfyllende sakslister, gode referater, grundig forklaringer på avgjørelser og levende handlingsplaner (se vedlegg 3). Slik opplevde begge informantene som ikke var med i prosjektgruppen eierskap til prosjektet. Dette skaper gjennomskiktighet i prosjektet, og dette er trukket frem som et viktig begrep i fair prosess-modellen (Vestergaard, 2019, s. 27).

4.2. Opplevelse av involvering

En informant uttrykte at hen ble involvert fra starten av prosjektet. Styrer hadde utarbeidet Rammer og retning for prosessen slik at alle hadde et likt utgangspunkt fra starten. (se vedlegg nr. 4.) Når en etablerer en tydelig ramme og retning får medarbeiderne en klar forståelse over hva endringen innebærer. (Vestergaard, 2021, s 21)

Alle fikk deretter være med på refleksjoner over hvilke tiltak som skulle prøves ut i organisasjonen og hva som var målet med tiltakene.

En annen informant opplevde at alle ble involvert, respektert for sine ideer og løsninger. Alle fikk komme med løsninger selv og ble tatt med på refleksjoner over hvilke ideer som var til det beste for organisasjonen. Informanten ble oppfordret til å bidra med det hen hadde i forhold til erfaring, kunnskap og ansiennitet. Dette motiverte informanten videre i arbeidet.

I prosjektet skulle medarbeiderne blant annet finne gode systemer på oppbevaring

av leker og materiell. For å få til dette ble det gjennomført en dugnad hvor alle ryddet og fikk oversikt over leker og utstyr. Dette ble igjen trukket frem av informantene som et positivt bidrag til involvering. Informantene som ikke var med i prosjektgruppen uttrykte at denne involveringen igjen gjorde at de kjente større eierskap til prosjektet også.

I modellen for fair prosess blir hensikten med involvering av medarbeiderne å skape agens slik at de kan trekke veksler på sin verdifulle kunnskap i utvikling og testing av løsninger på de sentrale utfordringene (Vestergaard, 2021, s. 19).

Eksempler på testing av løsninger gjennom prosjektet har vært å lage systemer i skur og boder. Medarbeiderne har også brukt observasjoner for å få bedre innsikt i den praksisen som skal endres. (Robinson, 2021, s.35) (Vedlegg nr.6.)

Dette øker løsningens kvalitet med hensyn til strategien, graden av eierskap til løsningene og hastigheten av implementering (Vestergaard, 2021, s. 19).

4.3. Opplevelsen av hyppige framskritt mht. å realisere strategien

Tidligere har jeg sammen med prosjektgruppen reflektert over om medarbeiderne opplever å gjøre hyppige fremskritt. Dette ble derfor et tema i intervjuet. I fair prosess-modellen står det beskrevet at små, hyppige fremskritt påvirker motivasjonen og at motivasjonen igjen påvirker evnen til å gjøre fremskritt (Vestergaard, 2021, s. 30).

Informantene var nokså enige om at de hadde ønsket seg mer fremskritt. Men lenger ut i samtalen mente de at det skjedde mange endringer, men at de ikke var helt bevisst over fremskrittene selv. Informantene reflekterte mye over hva de opplevde som hyppige fremskritt. Her kunne det være i forhold til den voksnes rolle i leken ute og organisering av leker i skur. Informantene tipset om ha ukentlige oppdateringer hvor en kan trekke frem de gode praksis historiene for både foreldre og personalet som kan være gode tegn på framskritt.

Om framskritt som oppleves gjennom andre i organisasjonen inspirerer til indre motivasjon har jeg ikke noe svar på.

En informant i prosjektgruppen møtte også på motstand i organisasjonen som igjen gjorde noen med hens opplevelse av framskritt. Hen var indre motivert i

møte med prosjektgruppen, men dette ble endret når hen møtte sine medarbeidere. Dette ble tatt på alvor og prosjektgruppen veiledet hen og møtte disse medarbeiderne med respekt og tydelige forventninger. Viktigheten av å sette ramme, retning og medarbeiderens atferd i prosessen ble trukket inn i denne episoden. (Vestergaard, 2021, s.20).

I tillegg kom det frem fra informantene at *barnehagefolk* er veldig utålmodige og er vant til å finne løsninger med en gang. De ser ikke på den nåværende praksisens verdier og oppfatninger, og finner dermed ikke ut hva som opprettholder disse verdiene. Hvis organisasjonen ikke forstår faktorene som opprettholder nåværende praksis, kan de ikke forstå hva som skal til for å forbedre den heller. (Robinson, 2019, s.42).

5.0. Refleksjoner hos styrer ved bruk av fair prosess

I prosessen under prosjektet valgte jeg å gå mer i dybden hos lederne slik at de skulle kunne benytte seg av den forskning som jeg viderefremmet, siden det nå er et økende krav hos lederne at vi skal lede utvikling- og endringsprosesser.

Fair prosess modellen ble presentert på et ledermøte (Vestergaard,2021, s.18). Ledergruppen arbeidet med gode refleksjoner etter presentasjonen. De trakk frem mislykkede endringer og koblet det opp mot manglende granskning av oppfatninger, verdier og materielle forhold som opprettholder praksisen. (Robinson, 2021, s.41.). De reflekterte også over om de hadde klart å få medarbeiderne sine til å forstå formålet med endringen og om de trodde på formålet. Motivasjon ble også trukket frem som en stor utfordring. Alle hadde erfaringer med medarbeidere som ytte motstand og at de som leder kanskje ikke hadde gjort et grundig forarbeid for å undersøke nåværende praksis. Dette er nok bare en begynnende prosess i ledergruppen og vi kommer nok til å bruke mere tid på å utforske grunnleggende verdier og holdninger.

Ved bruk av referansemodellen for beslutningsprosessen til Vestergaard, (2021, s. 62) brukte jeg design 3a. Det var lederen i samarbeid med prosjektgruppen som

avgjorde til slutt hva vi skulle gjøre, hvordan og hvorfor etter forslag fra medarbeiderne. Dette ble igjen presentert gjennom handlingsplaner og referater for å hele tiden vise gjennomsiktighet for å opprettholde tillit til ledelsen og prosjekt gruppen. Jeg valgte design 3a og ikke 3b fordi jeg opplevde at en del medarbeiderne ønsket raske løsninger og ikke var klar over hvor nødvendig det er å forstå først hva av verdier og oppfatninger som styrer vår organisasjon. Deretter må en stille seg de riktige spørsmålene. Fører endringen som organisasjonen planlegger til forbedring? En endring krever tid, penger og innsats og derfor er det ytterst viktig at endringen fører til økt kvalitet for barna. (Robinson, 2021, s. 27).

Dessverre ble prosjektet berørt av ytre forhold som covid og smittevern tiltak som forsinket mye av vårt begynnende arbeid. Derfor er denne endringsprosessen ikke på langt nær ferdig og i forhold til fasene til Vestergaard. er nok organisasjonen fortsatt i fase 4 hvor medarbeiderne tester løsningene i praksis. (2021, s 38) Så neste skritt er å velge den løsningen som skal implementeres og ha som mål at den brukes av alle og er integrert i den daglige driften.

6.0 Mulige feilkilder

Jeg vil trekke frem mulige feilkilder som kan ha innvirkning på resultatene vedrørende oppgaven. For å innhente data om min problemstilling valgte jeg intervju som forskningsmetode. Dette var helt nytt for meg og jeg var nok litt usikker i min rolle som informant under det første intervjuet.

På grunn av tidspress ble prøveintervjuet utsatt og kvalitetssikring av spørsmålene ble gjennomført av en medarbeider hos meg.

Min rolle/posisjon som styrer kan ha påvirket svarene informanten valgte å formidle gjennom intervjuet.

Jeg valgte å ikke transkribere samtalene etter intervjuene, men lyttet etter svar på de spørsmålene som var relevante i forhold til min problemstilling.

For å innhente data valgte jeg ut 3 informanter. Denne data innsamlingen favner ikke om hele organisasjonens oppfattelse av eierskap, mening og fremskritt.

Men siden de bare var 3 informanter fikk de god tid på spørsmålene og ro rundt intervjuet.

7. Avslutning

Min problemstilling lyder slik; Opplever vår organisasjon eierskap, involvering og hyppige framskritt ved bruk av *fair prosess* prinsippet?

Ved å knytte Robinson handlingsteori og Vestergaard sin modell om *fair prosess* har jeg gjennom data fått noen bekreftelser på at organisasjonen har opplevd eierskap, involvering og hyppige framskritt mht. å realisere strategien. Informantene opplevde eierskap ved tidlig involvering av prosjektet og utarbeidelse av løsninger.

De ble involvert og fikk ansvar for å teste ut nye løsninger som hadde innflytelse på arbeidet deres.

De hadde varierende opplevelser over hyppige framskritt i arbeidet og ønsket en økning og bevisstgjøring av dette prinsippet.

Feilkildene som ble presentert under punkt. 6.0 som manglende erfaring som intervjuer, mulig maktforhold mellom informant og intervjuer, ingen transkribering og få informanter må en også ta i betraktning av resultatene.

Jeg har også gjennom mitt arbeid i organisasjonen rettet søkelys på hvor fort ledere løser problemer ved å velge eller konstruere en løsning. Deretter delegerer de implementeringsarbeidet før de i hele tatt har undersøkt oppfatningene, verdiene og de materielle forholdene som opprettholder praksisen de ønsker å endre. (Robinson, 2021, s.42)

Ved at organisasjonen har innhentet data om nåværende praksis, verdier og oppfatninger i tilknytning til endringen som var ønsket, mener jeg at dette har skapt økt kunnskap om nåværende praksis. Medarbeiderne har nå en begynnende forståelse hvor viktig det er at en bruker god tid på og forstå hvilken praksis vi ønsker å endre og at implementeringen er et komplekst arbeid.

Organisasjonen fortsetter med prosessen som planlagt, med hensyn til informasjonen som har dukket opp i denne oppgaven for å skape en varig endring som gir mer verdi for organisasjonen.

6. Litteraturliste

Dalen M, (2019) Intervju som forskningsmetode -en kvalitativ tilnærming 2. utgave.

Det norske akademis ordbok

<https://naob.no/ordbok/organisasjon>

Gotvassli, A, K (2019) Boka om ledelse i barnehagen. 2.utgave.

Robinson V (2021) Færre endringer - Mer utvikling.

Store norske leksikon

<https://snl.no/informant>

Vestergaard B, (2021) Involverende endringsledelse Få medarbeiderne med deg.