



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10145 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Tina Ellevold Andresen, Turid Korsbø Undset

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	På vei mot Norges beste oppvekstkommune - å lede i endring		
Navn på veileder *:	Kristin Woll		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	19
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

På vei mot Norges beste
oppvekstkommune-
å lede i endring

Eksamenskode og navn:

MAN511181 – Helseledelse

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2003

Stuedsted:

BI Oslo

INNHOLDSFORTEGNELSE

0	SAMMENDRAG	III
1	INTRODUKSJON	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.1.1	<i>Presentasjon av oss som ledere</i>	2
1.2	PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	3
1.3	LESEVEILEDNING	7
2	FAGLIGE PERSPEKTIVER	7
2.1	LEDELSE OG LEDERADFERD	7
2.2	ORGANISASJONSKULTUR	8
2.3	ORGANISASJONSENDRINGER	10
2.4	MOTSTAND MOT ENDRING	12
2.5	BESLUTNINGSFELLER	13
3	METODE	14
3.1	VALG AV METODE	14
3.2	DATAINNSAMLING	15
3.2.1	<i>Intervju</i>	15
3.2.2	<i>Workshop (Prototype#1)</i>	16
3.2.3	<i>Elektroniske spørreundersøkelse, Forms (prototype#2)</i>	17
3.2.4	<i>Idèarbeid i virksomhetens nye lederteam (Prototype#3)</i>	18
3.3	OM ANALYSEPROSESSEN	20
3.4	STYRKER OG SVAKHETER I FREMGANGSMÅTEN	21
3.5	ETISKE BETRAKTNINGER	22
4	FUNN	22
4.1	FUNN FRA WORKSHOPEN (PROTOTYPE#1)	22
4.2	FUNN FRA DEN ELEKTRONISKE SPØRREUNDERSØKELSEN, FORMS (PROTOTYPE#2)	26
4.3	FUNN FRA IDÈARBEID I LEDERTEAMET (PROTOTYPE#3)	28
5	DISKUSJON	30
5.1	LEDELSE OG LEDERADFERD	30
5.2	ORGANISASJONSKULTUR	32
5.3	ORGANISASJONSENDRINGER	33
5.4	MOTSTAND MOT ENDRING	35
5.5	BESLUTNINGSFELLER	37
6	KONKLUSJON	38
7	REFERANSER	41
	VEDLEGG	43

0 SAMMENDRAG

Tema:

I forbindelse med studiet ved nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten på BI, har vi gjennomført ett prosjekt i Nordre Follo kommune, knyttet til å lede i endring. Prosjektet har pågått fra august 2022 til mai 2023. Målet med prosjektet er å belyse hvordan vi som ledere kan styrke medarbeidere og lederteamet i endringsprosessen vår virksomhet er inne i.

Bakgrunn

Nordre Follo gjennomgikk i 2020 en kommunesammenslåing og ble en kommune med ca. 60.000 innbyggere. Kommunen har som ambisjon å bli Norges beste oppvekstkommune og det er stor politisk vilje til å satse på barn og unge, samt helsefremmende og forebyggende arbeid, samarbeid med brukere og tverrfaglig samhandling.

Første september 2022 ble kommunens organisering innen kommunalområdet Oppvekst og læring evaluert. Etter en involveringsprosess ble det fra januar 2023 blant annet besluttet en endring av to virksomheter som jobbet med barn, unge og deres familier, inkludert helsestasjons- og skolehelsetjenesten.

Problemstilling og avgrensninger

Vi ønsket å se nærmere på endringsarbeid og formulerte følgende problemstilling: *Hvordan kan vi som ledere styrke våre medarbeidere og vårt lederteam i endringsprosesser, knyttet til organisering?*

Forsøk

Vi har gjennomført 3 forsøk, i tillegg til intervjuene. Vi gjennomførte en Workshop med 14 medarbeidere. Her var temaet å knytte egenskaper til medarbeidere, ledere, eventuelt andre, som er viktige å ha i forbindelse med en vellykket endringsprosess. Deretter gjennomførte vi en elektronisk spørreundersøkelse. Her ønsket vi at medarbeidere, skulle velge konkrete tiltak leder bør gjøre, for å styrke medarbeiderne i endringsprosesser. Det siste tiltaket var et idèarbeid i ledergruppens møter. Her presenterte vi aktuell teori, for deretter å jobbe med kartlegging av oppgaver knyttet til lederrollen og samarbeidspartnere, samt vurdering av eksisterende organisering inn i virksomheten.

Funn

Vi fant blant annet at medarbeiderne ønsket seg jevnlig informasjon fra sin nærmeste leder, "dropp inn" time med sin leder, gjennomgang av roller og mandat i medarbeidersamtaler samt gjennomgang og evaluering av prosedyrer hvert

halvår. De ansatte var opptatt av egenskaper knyttet til relasjonell, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd.

Vi fant at våre lederkolleger opplevde det nyttig å få presentert lederteori og idemyldringen ble beskrevet som lærerik, innsiktsfull og morsomt. De opplevde å bli mer reflektert over egne endringsprosesser, fikk større forståelse av tjenestene, samt fant nytte i videre jobb med endringsprosessen.

Konklusjon

Vi har i denne prosjektperioden funnet elementer som fremmer og hemmer det å styrke ansatte og lederteam i endringsprosesser, knyttet til organisering. Vi har erfart at endringsprosesser tar tid. Balansering mellom det å beslutte og ha alle med er vanskelig, men nødvendig for å sikre gode prosesser i omstilling.

Vi har fått større trygghet i vår lederrolle og vi tenker at vår læring vil bidra til å styrke organisasjonen.

1 INTRODUKSJON

Vi mener at det å styrke ansatte og lederteam i endringsprosesser knyttet til organisering, vil bidra til å fremme helse og redusere uhelse for flest mulig av kommunens innbyggere. Vi vil i denne oppgaven sette søkelys på egen lederrolle i dette arbeidet.

1.1 Bakgrunn

Nordre Follo kommune har som ambisjon å bli Norges beste oppvekstkommune, en trygg oppvekst gir grunnlag for ett godt liv.

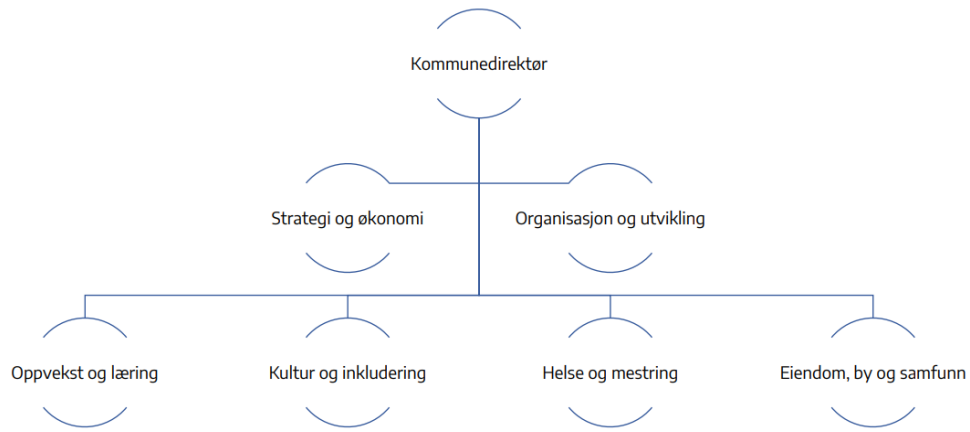
Det er politisk vilje i kommunen til å satse på barn og unge, og stor forståelse for at det helsefremmende og forebyggende arbeidet er avgjørende for å nå dette målet. Kommunens verdier: omsorg, ansvar og respekt, forståelse for betydningen av tidlig innsats, brukermedvirkning og tverrfaglig samhandling skal ligge til grunn for arbeidet mot de gode oppvekstforholdene.

Mål og resultatstyring skal gi ledere og medarbeidere retning og handlingsrom som vil føre frem til gode tjenester. I kommunens økonomi- og handlingsplan, står det blant annet:

“Godt lederskap er helt nødvendig for å realisere Nordre Follo kommunes ambisjoner, respondere hurtig på endring i behov, ta i bruk tilgjengelig teknologi og utvikle nye løsninger».

Nordre Follo kommunen har ca. 60.000 innbyggere. Kommunen ble etablert 1. januar 2020 og består av de tidligere kommunene Oppegård og Ski.

Nedenfor vises kommunens organisasjonskart, hvor Oppvekst og læring er det største kommunalområdet. Under dette området lå blant annet virksomheten Helsetjenester for barn og unge og virksomheten Forebyggende og tiltak. Begge jobbet med tjenester til barn, unge og deres familier.



Nordre Follo Kommune. (u.å.) *Organisasjonskart over Nordre Follo kommune, administrativ organisering.* <https://www.nordrefollo.kommune.no/globalassets/nordre-follo/om-nordre-follo/organisasjon/organisasjonskart---nordre-follo-kommune-administrativ-organisering.pdf>

Første september 2022 la kommunalsjefen for Oppvekst og læring frem skisse til ny organisering av kommunalområdet, på bakgrunn av evaluering fra virksomhetene. Virksomhetene fikk i oppgave å lage en ROS-analyse relatert til den nye skissen, der forhold knyttet til oppdrag, arbeidsoppgaver, lovkrav, muligheter for koordinering, tverrfaglighet og arbeidsmiljø ble risikoanalysert. Det ble besluttet at de to virksomhetene som jobber med barn og unge og deres familier skulle sammenslås fra januar 2023. Virksomheten fikk navnet Barne-, ungdoms-, og familietjenesten og favner rundt 120 medarbeidere.

Bakgrunnen for beslutningen:

- sikre lovpålagte oppgaver i helsestasjon og skolehelsetjenesten
- folkehelseperspektiv, tidlig innsats og bedre forebyggende tjenester
- bedre kapasitet til utvikling og innovasjon
- arealeffektivitet og samlokalisering

Vi er avdelingsledere i henholdsvis helsestasjonstjenesten og skolehelsetjenesten, inkludert helsestasjon for ungdom. Disse er avdelinger i overnevnte virksomhet. Tjenesten gir helsefremmende og forebyggende tilbud til gravide, barn og unge opp til 24 år og deres familie.

Vi vil under presentere oss selv nærmere.

1.1.1 Presentasjon av oss som ledere

Tina Ellevold Andresen og Turid Korsbø Undset er lederkolleger. Tina er avdelingsleder for helsestasjonstjenesten. Helsestasjonstjenesten er lokalisert med

to avdelinger, nord og sør i kommunen. Tina har jobbet som leder for helsestasjonene siden april 2021. Avdelingen har 26,3 årsverk, fordelt på 34 medarbeidere. Hun har tidligere jobbet som seksjonssjef og avdelingsleder i ulike stillinger i Oslo kommune. Tina var utdannet sykepleier i 1993, har siden tatt videreutdanning innen veiledning, innen helsesykepleie og master i Folkehelsevitenskap.

Turid er leder for skolehelsetjenesten, med 32,5 årsverk, fordelt på 34 ansatte. Tjenesten er fordelt på 22 grunnskoler, 3 videregående skoler samt helsestasjon for ungdom. Hun har vært ansatt i Ski kommune/Nordre Follo siden 2008. Turid var utdannet sykepleier i 1995 og har siden tatt videreutdanning i utviklingspsykologi, helsesykepleie og videreutdanning i personalledelse for helse- og sosialtjenesten.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

I perioden 27. september til 17. oktober begynte vi prosessen med å identifisere relevante utfordringer i avdelingene våre med. Medarbeidere og ledergruppen var informert om studiet, om utviklingsprosjektet og vår prosjektoppgave.

Vi valgt ut 7 informanter fra virksomheten, som vi ønsket å snakke med, med tanke på bredde og variasjon i synspunkter. De representerte ulik alder, tjenesteområder og profesjon. Ansettelsestiden varierte fra to måneder til 15 år, én informant hadde verv som tillitsvalgt og en som verneombud. En informant var gradert sykemeldt. De fleste hadde heltidsstilling. En utvalgt ønsket ikke å delta i samtalen.

Etter oppsummeringen av de 6 intervjuene så vi at det var behov for å samle mer informasjon om det totale utfordringsbildet. Vi ville undersøke om ledere oppover i organisasjonen opplevde utfordringsbildet annerledes. I andre runde inviterte vi virksomhetsleder og områdeleder til intervju, som begge takket ja. Intervjuene hadde samme fremgangsmåte som de forrige.

Informantene ble invitert via e-post, med informasjon om formål med samtalen, at vi begge ønsket å være til stede og mulighet for at informanten selv kunne velge sted for samtalen. Informantene ønsket intervju på møterom på helsestasjonene. Det var avsatt 1,5 time til hver samtale. Samtalene tok utgangspunkt i utarbeidet intervjuguide (vedlegg 1). Den inkluderte en innledning om oss, studiet vårt, formål med samtalen, taushetsplikt, oppbevaring og bruk av notater, anonymisering, samt mulighet for å trekke seg. Den inkluderte også en avslutning

med oppsummerende, kort tolking av hva som kunne være en relevant utfordring, utsjekking av gjensidig forståelse og informasjon om videre prosess. Den inneholdt åpne spørsmål med utgangspunkt i følgende hovedspørsmål:

1) Hvilke utfordringer opplever du i vår virksomhet, nevner gjerne flere utfordringer hvis du tenker det er relevant?

Kan du utdype/komme med eksempler? Hva skyldes at du opplever..?

2) Hvordan tenker du utfordringen har betydning for....?

Brukere, organisasjon, økonomi og klinisk/faglig

3) Du har sagt noe om... Hvis du skulle velge én utfordring, hva ville du ha tenkt var viktigst?

Hva er årsaken til at du valgte?

Informantene gav inntrykk av å være ærlige og trygge i samtalen. De uttrykte ett genuint engasjement for arbeidet de utførte, samt arbeidsmiljøet de var en del av. Alle informantene reflekterte rundt positive og negative virkninger av kommunesammenslåingen og endringsprosesser relatert til ny omorganisering. Det som gjentas hos alle informantene, både ansatte og våre nærmeste ledere, handler om det å stå i endring, om prosessen, om lederskap, det som påvirker de ansatte og i siste rekke; det som påvirker de vi leverer tjenester til, barn, unge og deres familier. Alle informanter var opptatt av lederes rolle i en endringsprosess. I gjennomgang av intervjuene fant vi mange like utfordringer. Under presenterer vi kort utfordringene i temaer og nyanserer variasjonen i de ulike perspektivene som kom frem.

Gode tjenester, prioriteringer og samhandling

De reflekterte rundt hvordan vi skulle få til å lage de beste tjenestetilbud for innbyggerne og sammen med innbyggerne. *“Det er utfordrende å være ansvarlig for ett tilbud innbyggerne ikke får”*. Vi hørte at de hadde ulike innfallsvinkler når de beskrev sine synspunkter rettet mot forståelse og prioriteringer innen det helsefremmende og forebyggende arbeid. Informanten sa videre: *“vi må jobbe for de som trenger det aller mest”*. Andre informanter mente at vi måtte rette tiltak mot flest mulig. *“Min leder vet at vi som tjeneste skal jobbe på det grønne nivået”*. I intervjuene så vi at de to lederne tenkte noe ulikt rundt det helsefremmende og forebyggende arbeidet.

Flere informanter var opptatt av samhandling etter kommunesammenslåingen og hvordan vi kan og må få til god samskaping til det beste for målgruppen vår. *“Vi strever med å få koordinert oss”* og *“Vi må skape det sømløse tilbudet”*.

Ressurser og effektivisering: Knapphet på ressurser ble nevnt av flere informanter. De reflekterte over temaet på overordnet nivå; *“Kommunen vil alltid ha en knapphet på ressurser.Vi kunne brukt mer penger, men jeg vet at alle andre virksomheter i kommunen tenker det samme”*. Alle medarbeiderne nevnte rekrutteringsutfordringer og uttrykte bekymring for om de ville miste fagressurser og kolleger i omorganiseringen.

En ansatt sier: *“Hvordan kan vi gjøre tingene på andre måter for å bruke ressurser effektivt- vi må ikke bruke opp tiden vår på aktiviteter som ikke fører til endring”*. Videre reflekterer den ansatte over at vi må se muligheter og huske på alt det gode arbeidet vi har lykkes med.

Omorganisering og kultur: Alle informantene reflekterte rundt positive og negative virkninger av kommunesammenslåingen. De fleste snakket om størrelsen på ny virksomhet, opplevelsen av ikke å kjenne hverandre så godt som før, savn etter nærhet til kolleger i andre deler av tjenesten og at ikke alle kjenner på ett ansvar for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet i hele tjenesten. Informanter med kort ansettelsestid opplevde også at avdelingen var preget av sammenslåingen, men presiserer opplevelsen av godt arbeidsmiljø. De som hadde opplevd sammenslåingen uttrykte opplevelse av tap av goder som noe negativt. Mange informanter tok for seg opplevelse av manglende autonomi. Alle informanter uttrykte utfordringer knyttet til ny omorganisering. En undret seg: *“tåler vi enda flere endringer nå?”* En annen sa: *“..folk er bekymret for hvem som blir vår nye leder”*. Flere informanter undret seg over om dette vil gi ett bedre tjenestetilbud, *“kommer dette virkelig barn og unge i kommunen til gode?”* Alle informantene reflekterte rundt hvordan dette kan påvirke den enkelt ansatte. En informant beskrev kommunesammenslåing og pandemi som krevende prosesser og manglende tid til evaluering. *“Det er som når du ikke bearbeider sorgen nok – det kan dukke opp noe lignende som trigger det som har vært.* Det ble reflektert rundt bedre prosesser i omorganisering *«.....Vi må klare å skape god forutsigbarhet, nok informasjon ut, lytte til folk slik at vi ikke gjør de samme feil som sist.... ”*.

Beslutninger: Flere informanter forteller at de opplevde en treghet i systemet knyttet til beslutninger. Det reflekterte over hvordan og hvor i organisasjonen beslutninger ble tatt. En informant snakket om at beslutninger blir tatt uten at de er godt nok gjennomarbeidet. *«Har vi alle med oss når beslutningene tas og forstår vi samfunnsoppdraget vårt likt?* En annen informant sa: *“Vi bruker ikke nok tid i*

oppstartfasen, vi må undre oss sammen om utfordringsbilde, alle har egne kjepphester, vi er ikke omforente.”

Tanker rundt leders rolle i endringsarbeid: Lederne beskrev egen adferd og egen rolle inn i endringsprosesser. Den ene sa: *“Jeg kan sette retning, men ikke beslutte, det er det andre som gjør bedre enn meg jeg kan forsøke å lage noen rammer, slik at skuta siger i riktig retning”. “Tillitsbasert ledelse handler om å skape resultater. Det er et stort ansvar å skulle lede en prosess”. Også medarbeidere var opptatt av lederes rolle i endringsprosesser, en uttalte: Om ikke tilliten går begge veier- har vi en utfordring.....*

Vi har brukt modellen for gevinstavtrykk av Kværner K.J. et al. (2021) som ble presentert på en av BI sine ledersamlinger. Vi har satt funn fra intervjuene inn i modellen og omformulert disse til mulige gevinster.



Utsnitt av gevinstavtrykkmodellen, se hele modellen i vedlegg nr. 2

Ved å bruke modell for gevinstavtrykk ser vi at det er viktig å sette søkelys på organisasjonen. Vi ser at det er essensielt å starte med oss selv og vår lederatferd knyttet til endringsprosesser. Vi har avgrenset oss til å fokusere på det å mestre endringsprosesser rundt omorganisering i egen virksomhet. Vi antar at tiltak rettet mot våre ansatte og våre lederkollegaer, vil ha størst nytte for organisasjonen.

På bakgrunn av dette har vi valg følgende problemstilling:

Hvordan kan vi som ledere styrke våre medarbeidere og vårt lederteam i endringsprosesser, knyttet til organisering?

1.3 Leseveiledning

Vi har i dette kapittel beskrevet bakgrunn, oss selv og hvordan vi har kommet frem til en problemstilling som vi ønsket å jobbe videre med. I kapittel 2 gjør vi rede for teoretisk forankringen som belyser problemstillingen vår. I kapittel 3 vil valg av metoder i undersøkt utfordringsbilde, samt i videre eksperimenter vektlegges. Analyse og metodiske refleksjoner er også beskrevet. Vi har iverksatt eksperimenter, også betegnet som prototyper. Disse presenterer vi i 4. kapittel. I kapittel 5 blir problemstilling og funn fra eksperimentene drøftet opp mot den teoretiske forankringen. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 sammenfatte det vi har lært i denne prosessen og vi vil også innlemme våre erfaringer i videre arbeid.

2 FAGLIGE PERSPEKTIVER

Som nevnt innledningsvis i oppgaven er Nordre Follo kommune opptatt av i levere «treffsikre tjenester» samt å respondere hurtig på behov for endringer. Kommunen uttrykker at godt lederskap er helt avgjørende for å få dette til. Når vi knytter dette opp til teori ser vi at kommunen er i tråd med bl.a. Yukl (2006), referert av Martinsen i kap. 13 (2019), sin tenkning rundt det å lede i organisasjonsendringer. «Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene» (Martinsen, 2019. s. 267). Teorien i dette kapitelet viser til aspekter som vi tenker gir oss bedre forutsetninger for å gjennomføre en vellykket endring. Vi har prøvd å trekke ut de viktigste elementene knyttet til ledelse og lederatferd, organisasjonskultur og organisasjonsendringer, motstand mot endring og beslutningsfeller, i nevnt rekkefølge.

2.1 Ledelse og lederadferd

Det finnes ikke en enhetlig definisjon på ledelse, de er ofte flertydige og avgrensningene mot andre sosiale påvirkningsprosesser er uklare. Forståelse av lederskap er også avhengig av hvilke typer organisasjon lederskapet skal utføres i (Martinsen, 2019, s. 21-34).

Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot ett felles mål. (Arnulf, 2020, s. 7-14)

Ordet ledelse har vokst frem på bakgrunn av behovet for å mobilisere folk. Lederskap kan sees på som ett personlig anliggende, som en annen rolle, iverksetting av struktur, som ett verktøy for å oppnå mål, utøvelse av makt, som en maktrelasjon, som en gruppeprosess, og som resultat av samhandling (Martinsen, 2019, s. 21-34).

Martinsen (2019, s. 162-165) refererer til forskerne Ekvall og Arvonen (1991), som mente at organisasjonsendringer førte til økt behov for ny kunnskap i organisasjonene. De presenterte ett tredelt lederkonsept som ville representere ett adekvat syn på effektiv ledelse. Han referer også til at forskningen understøttes av Yukl sin teori i 1999, med en tredeling av lederadferden. Tredeling i oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert adferd vil passe inn i ett helhetsbilde av moderne ledelse. Dette bekreftes og utdypes også i senere forskning.

Typisk kjennetegn ved leders relasjonsorientert adferd er den oppmerksomhet som gis medarbeidere; leder blir kjent med medarbeiders forutsetning for læring, støtter medarbeider i utvikling, støtter medarbeiders mestringsopplevelse, stimulerer til samarbeid og leder anerkjenner den enkeltes innsats og dets målrettede arbeid.

Kjennetegn ved oppgaveorientert adferd er at leder bidrar til at mål er formulert og at målene er kjente og avklarte for medarbeiderne. Lederen følger opp fremgang i arbeidet, tar opp avvikende adferd som hindrer målrettet arbeid, evaluerer gjennomføring/ tjenestetilbud og markerer seg i rollen som leder. Endringsorientert adferd synliggjøres ved at leder er nyhetssøkende, følger med på hva som skjer i organisasjonens omgivelser, utvikler planer og visjoner for tjenesten, samt inspirerer til prestasjon, hva som kan oppnås og betydningen av det arbeidet som utføres. (Martinsen, 2019, s. 162-16).

2.2 Organisasjonskultur

Det er vanskelig å finne en definisjon som beskriver hva organisasjonskultur er, likevel kan det virke som at flere definisjoner har meningsinnhold som er ganske likelydende. (Hatch og Torbjørnsen, 2001 s.231)

Bjørn Erik Mørk presenterte i forelesning om organisasjonskulturer og praksis den 24.11.22 Bang (2011:23) sin definisjon av organisasjonskultur:

” de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samarbeider med hverandre og omgivelsene”.

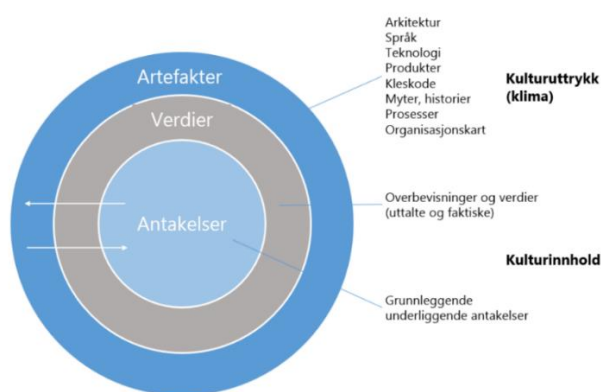
I samme forelesning viste Mørk til Edgar Schein (1985:7) sin definisjon av organisasjonskultur som:

“Ett mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene.

I følge Schein består organisasjonskultur av tre nivåer:

- Artefakter/kulturuttrykk: Disse er synlige, og kan bl.a. være lokalenes utforming, historier, måter å kle seg på, seremonier og spesielle ritualer.
- Verdier og normer: Disse refererer til verdigrunnet til organisasjonen og uttrykker kultur som ett system av felles verdier, symboler og mening i en gruppe. Verdiene definerer hva som er verdifullt, mens normene klargjør hva som normalt eller unormalt.
- Grunnleggende antagelser og felles virkelighetsoppfatninger: Disse er usynlige for oss, og utilgjengelige for bevisstheten. Grunnleggende antagelser og felles virkelighetsoppfatninger tas helt ubevist for gitt.

Nedenfor vises Scheins teori om organisasjonskultur i modellform, referert av NTNU (2021)



Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Universitet i Trondheim, Norge, NTNU (2021), Organisasjonskultur for ledere:

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Arntzen (2021, s. 61-63) forklarer forhold ved organisasjonen som et isfjell der 90 % av forholdene er usynlige under havoverflaten. Dersom disse forholdene ikke

blir forstått kan de være farlige for vekst og utviklingen i organisasjonen.

Isfjellmetaforen går igjen i Schein sin teori.

Ved større organisasjonsendringer er det ofte nødvendig å påvirke organisasjonskulturen. Leder må påvirke de ansattes adferd og motivasjon både direkte og indirekte i større organisasjonsendringer. (Martinsen, 2019, s.275).

“Bakgrunnen for endring av kultur kan være mål som ikke oppnås, dårlige resultater eller en eller annen form for krise i organisasjonen. For endring av kultur kreves det en form for læring hvor man setter spørsmålsteget ved de grunnleggende antakelsene i organisasjonen.”

En leder kan påvirke organisasjonskulturen på ulike måter.

I følge Schein (1992), i Martinsen (2019, s.276-277), er det fem hovedforhold hos ledere som bidrar til påvirkning.

- Oppmerksomhet: Leder formidler prioriteringer gjennom det de velger å spørre om, hva de måler og kommenterer, hva de anerkjenner og ikke. Dette skjer ofte gjennom planlegging og oppfølging av aktivitet
- Reaksjon på kriser: leders reaksjon på kriser gir sterke signaler om verdier og normer
- Leder som rollemodell: leder må være en rollemodell som signaliserer, gjennom egen adferd, hvilke normer og verdier som er ønsket. Det hjelper ikke å si hvilken adferd og hvilke verdier eller normer som er ønsket- de må etterleves.
- Belønning: fordeling av belønning og straff kan være sterke signaler på hvilken adferd som er ønskelig. Belønning og straff viser en sterk markering av hva som er forventet adferd.
- Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse: leder påvirker kulturen gjennom å definere kriterier ved rekruttering, velge ut, forfremme eller avskjedige en person. Leder kommuniserer verdier gjennom å informere om hvilke betingelser som stilles for å lykkes i organisasjonen.

2.3 Organisasjonsendringer

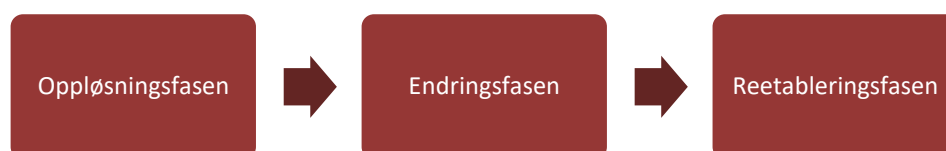
Martinsen viser til ulike referanser knyttet til organisasjonsendringer (2019, s. 268-308). Goodman og Rousseau (2004) mente at før organisasjonen initierer endringsprosesser må den gjennomføre en grundig kartlegging av problemene den strever med. Kartleggingen kan gjøres på ulike måter, gjennom innleide konsulenter eller av ansatte med nøkkelstillinger i organisasjonen.

Ved interne organisasjonsendringer blir økonomiske eller menneskelige faktorer vektlagt, eller begge forhold, ifølge Beer og Nohira (2000).

Når økonomiske forhold initierer endringer ønsker man å bedre bunnlinjen, for eksempel ved hjelp av nedbemanning, omstruktureringer og justering av belønninger og andre intensiver.

Når det oppstår behov for å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen, f.eks for å endre og optimaliser samhandling mellom ulike instanser og yrkesgrupper forsøker leder å dyktiggjøre medarbeidere. Dette kan gjøres gjennom å øke engasjementet, kreativiteten, styrke kulturelle verdier, oppmuntre til nyskaping, fleksibilitet og å sette medarbeidere i stand til å iverksette forbedringer.

Martinsen (2019, s. 270) viser også til Force-Field modellen, utviklet av Kurt Lewin i 1951 og som deler endringsprosessen i tre faser.



Figur 1. Fasene i Force-Field-modellen

I den første fase, oppløsningsfasen, vil ansatte erkjenne at de må endre måten å gjøre ting på. Eksisterende praksis er ikke lenger så funksjonell som omgivelsene krever. Dette kan bli synlig for de ansatte gjennom en tydelig krise, eller gjennom å beskrive kriser eller muligheter som ennå ikke er åpenbare for de ansatte. I den andre fasen, endringsfasen, ser ansatte etter nye måter å løse oppgavene på, de velger en positiv tilnærming. I den siste fasen, reetableringsfasen, blir nye måter å løse oppgaver på innarbeidet og integrert.

Det er av stor betydning at alle faser i endringsprosessen gjennomgås, for å få til en vellykket omstilling. Om organisasjonen ikke begynner i oppløsningsfasen vil leder med stor sannsynlighet oppleve apati og motstand hos medarbeiderne. Om leder ikke ivaretar forhold som systematisering og problemløsning i endringsfasen vil planen for endring bli svak. Arbeidet med å opprettholde entusiasme og bygge konsensus, i reetableringsfasen, er avgjørende for at endringsprosessen ikke reverseres. Gjennom slike endringsfaser vil medarbeidere, så vel som ledere, oppleve motstand i seg selv (Martinsen, 2019, s.267-271).

2.4 Motstand mot endring

Ifølge Martinsen (2019, s.267) er en av de viktigste og mest utfordrende lederoppgavene er å lede i endring. Han sier videre at for å sikre gode endringsprosesser for våre ansatte og lederkolleger er det nødvendig og viktig å gjenkjenne og forstå den motstand som kan oppstå knyttet til endringsprosesser (s.304). Nedenfor vil vi vise til årsaker knyttet til motstand mot endring og hvorfor opplevelse av sammenheng er viktig for mange mennesker for å bevare, og mulig også forbedre sin helse, til tross for at de møter motstand.

Det er mange årsaker til motstand. Ansatte kan oppleve å ha manglende tillit til de som foreslår endringer. Ansatte kan undre seg over om det finnes skulte agendaer eller om de vil oppleve implikasjoner på ett senere tidspunkt. Om den ansatte ikke opplever å ha tro på at endringen er nødvendig eller mulige å gjennomføre, vil leder møte motstand. Tap av goder eller tvilen rundt kost/nytte verdi fører ofte til motstand mot omstilling. Frykt for å mislykkes kan oppstå i forbindelse med for eksempel bruke av nye verktøy, da vil motstand lett oppstå. Tap av makt og status, kan oppleves som en trussel, opplevelse av innblanding kan også føre til at ansatte motsetter seg endringer. Det samme kan skje om endringene ikke er i tråd med verdier og idealer. Om ansatte tidligere har opplevd svikt i omstillingsprosesser vil det naturlig knyttes tvil til å lykkes bedre denne gangen.

Økonomiske trusler som i form av tap av goder, nedbemanning og at mennesker erstattes av teknologi blir møtt med motstand. Endringer kan gjøre ekspertise umoderne, og ansatte kan nøle med å ta i bruk verktøy som kan være vanskelig for de å mestre. Store endringer kan føre til tap av makt og status. Endringer som ikke er i samråd med gjeldene verdier og idealer vil vekke sterke følelser som forsterker motvilje mot endring. (Martinsen, 2019, s. 268-270).

I ledernytt (Buø, 2017) beskrives ytterligere hva som kan ligge bak motstand mot endring. Artikkelen referere til et salutogent/helsefremmende lederskap og menneskets holdning til livet, samt betydningen av å forstå opplevelse av sammenheng. Artikkelen henviser til Aron Antonovsky som på 70-tallet beskrev hva som gjør at mange mennesker bevarer, og til og med bedre helsen sin, til tross for at de møter motstand i livene sine. Han mente at dette er avhengig av om vi mennesker opplever at konteksten vi er i, gir en opplevelse av sammenheng i livet. Denne opplevelsen er tredelt og satt sammen av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet.

Forskerne Jick (1993) og Maurer (1996) sier at som leder bør vi se på motstand som en drivkraft som kan omkanaliseres til innstas for endring. De sier videre at motstand kan sees på som sterke verdier og følelser som kan brukes til positiv energi inn i endring, forutsetningen er at “motstanderne” går over til å bli støttespillere (Martinsen, 2019, s. 268-269)

2.5 Beslutningsfeller

Forskeren Yukl sier at en av de viktigste og mest krevende lederoppgaver en leder kan ha, er å legge til rette for og gjennomføre endringsprosesser i en organisasjon (Martinsen, 2019, s. 304) I endringsprosesser er det mange beslutninger som skal tas, disse beslutningene kan påvirke hvor vellykket endringer inn i organisasjonen vil bli. “Å ta beslutninger er også det tøffeste og mest risikofylte for en leder. Dårlige beslutninger kan gjøre stor skade- av og til uopprettelig- både for bedriften og karrieren” (Martinsen, 2019, s. 326).

Siden 1950 tallet er det forsket betydelig på hvordan vi tenker når vi tar beslutninger. Gjennom forskning er det funnet en rekke svakheter i måten vi tenker når beslutninger tas. Vi kan ta gale beslutninger, gjennom sensoriske misoppfatninger, som når vi bedømmer avstand feil. De kan tas på feilaktig grunnlag på bakgrunn av fordommer eller forutinntatthet. Vi kan også ta beslutninger som resultat av tankemessige og irrasjonelle avvik. Når disse i tillegg er ubevisste- kan dette ha alvorlige negative konsekvenser for organisasjonen og endringsprosesser. Forskningen viser at vi ofte håndterer kompleksiteten, som de fleste beslutninger innebærer, ubevisst (Martinsen, 2019) “*Leders suksess står og faller med de mange daglige avgjørelser de tar eller godkjenner, så for dem er de mentale fellene spesielt farlige*” (s.327).

Ved å være bevisst at det er feller i prosessene setter vi oss samtidig i stand til å forhindre å gå i fellene. I beslutningsprosesser er det alltid nyttig å se ett problem eller utfordring fra flere sider, ha ett åpent sinn, være informasjonssøkende og “sparrere” med ulike fagpersoner. Adam Grant (2014) snakker om givere og taere i sin bok «Gi å ta, hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre». Han beskriver blant annet kraften i utforskende kommunikasjon. Det å virkelig verdsette andre menneskers ideer og perspektiver og samtidig uttrykke sårbarhet, stille spørsmål og be om råd, kan være en strategi for å oppnå innflytelse (s. 144-174). Det kan også være nødvendig å tenke gjennom utfordringen for seg selv- før vi “sparrer” med kolleger og andre fagpersoner. Dermed kan vi unngå å bli forankret i andres

feller. Beslutningsfeller opptrer hver for seg, men også sammen og samtidig. De kan forsterke hverandre og forbli ubevisste for oss. Det kan oppleves nyttig å legge inn noen “sjekklister” i beslutningsprosessene, hvor disse fellene kan synliggjøres og verbaliseres. Inn i lederteam, antar vi dette kan bidra til å kvalitetssikre beslutninger. Likevel kreves det ett godt ytringsklima og ett miljø preget av psykologisk trygghet for å gjøre hverandre oppmerksom på de feller vi eventuelt er i ferd med å gå i (Kvalnes, 2022, s 13).

Som leder kan kunnskap om fellene også trygge deg i de beslutninger du tar, noe som kan føre til opplevelse av mestring i lederrollen; *“Det å aktivt gå inn for å bli kjent med og styre unna mentale feller kan i tillegg gjøre deg sikrere i de valgene du tar”* (Martinsen,2019, s.341)

I dette kapitlet har vi beskrevet ulike teori som vi har funnet relevant for å belyse vår problemstilling. Teori om ledelse og lederadferd sier noe om hva ansatte trenger av sin leder, og hvilke egenskaper en leder bør ha med seg for å styrke ansatte og lederkolleger i omstilling. Det å forstå organisasjonens kultur og de endringsfaser organisasjonen må gjennom i endringsprosesser beskrives som betydningsfulle for å kunne påvirke kultur, og bidra til trygge ansatte.

Gode beslutninger kan være avgjørende for om en organisasjon skal lykkes med omstilling. Om vi forsøker å gjøre oss selv og hverandre oppmerksom på kunnskap om de mentale beslutningsfellene, vil vi oftere unngå uhensiktsmessige og i verste fall skadelige valg. Motstand mot endring kan reduseres gjennom ulike tiltak, som videre kan gjøre omstilling mer håndterbar for både ansatte og ledere.

3 METODE

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for metodevalg i prosjektperioden.

Vi beskriver kort kvalitativ og kvantitativ metode. Videre beskriver vi metoder i datainnsamlingen og om analyseprosessen, deretter reflekterer vi over styrker og svakheter. Avslutningsvis vil tanker om de etiske aspekter i prosessen kort belyses.

3.1 Valg av metode

Valg av metode handler om hva vi ønsker å undersøke. Kvantitative undersøkelser forteller oss ofte noe om bredden, dvs. hyppighet og antall, mens kvalitative

undersøkelser ønsker å belyse hvorfor og hvordan et fenomen forstås og på den måten gå mer i dybden. I førstnevnte metodikk kan det være utfordrende å gjøre endringer underveis og man har ofte en distanse til de man undersøker. I kvalitativ metode er man mer i nær relasjon til informantene og deres livsverden og det er enklere å justere prosessen underveis (Oppen et al., 2020, s. 31-32).

Kværner (2020, kap.16) beskriver designteknisk som et paradigmeskifte. Hun beskriver det som en måte å tenke på, som handler om å forstå mennesket og deres behov, identifisere problemet og lære underveis i prosessen, fremfor å ha fokus på hypoteser og vedtatte sannheter. I vår prosess ble metodene etter hvert tilpasset både teori og ny læring, på mer deduktivt vis. Som en del av det å være i prosess brukte vi ulike eksperimenter, også kalt prototyping. Prototyping er av Carlsen et al. (2012, s. 23-24) beskrevet som en arbeidsform der man tester, utfordrer halvferdige ideer og utfordrer løsningsrommet. Vi besluttet å ha en workshop som tematiserte det å stå i endringsprosesser, med søkelys på involvering av medarbeidere, sette i gang idèarbeid og gjøre ting fysisk. Etter workshopen undersøkte vi hvilke tiltak de ansatte ønsket at vi ledere skulle iverksette. Vi valgte å utføre en elektronisk kartleggingsundersøkelse, ved å tallfeste ønsket prioritering. Etter mange refleksjoner, valgte vi videre å eksperimentere sammen med lederteamet, med utgangspunkt i vår læringsprosess. Vi så at etablering av ny kunnskap om endringsprosesser, i ledergruppen, var en forutsetning for å løse utfordringsbildet.

Som beskrevet over har vi anvendt ulike undersøkelsesmetodikker, som, ifølge Oppen et al. (2020), kalles metodetriangulering. Samme forfattere forklarer også vekslingen mellom å ta utgangspunkt i empiriske funn og den teoretiske for forståelsen, som en abduksjon, slik som vår prosess har tatt form.

3.2 Datainnsamling

Vi skal nå ta for oss faser i datainnsamlingen. Den startet med en innledende intervjurunde knyttet til utfordringsbildet. Etter presisering av problemstilling, har vi gjennomført tre ulike metodiske eksperimenter, en workshop, en elektronisk spørreundersøkelse og et idèarbeid i lederteam.

3.2.1 Intervju

I intervjuene var vi opptatt av å gå i dybden og få informantene til å beskrive deres opplevelse av utfordringer i vår virksomhet. Derfor valgte vi en kvalitativ tilnærming med semistrukturert intervju i to runder, som vi har presentert i

innledningen. De empiriske funn som oppsto underveis i intervjuene, som ifølge Oppen et al. (2020, s.29) har et induktivt utgangspunkt, ble lagt til grunn for vår problemstilling og er blitt beskrevet mer detaljert i innledningskapittelet.

3.2.2 *Workshop (Prototype#1)*

Med utgangspunkt i de empiriske funn og problemstillingen, ville vi utforske medarbeidernes tanker om endringsprosesser og adferd til nærmeste ledere, til seg selv og andre/annet. Vi ønsket samtidig at workshopen skulle bidra til at ansatte opplevde å bli involvert, engasjert og motivert. Det var derfor viktig å gjøre deler av workshopen «fysisk», morsom og innovativ.

For å få bredde og variasjon i meninger og skape opplevelse av involvering for flest mulige valgte vi å inkludere medarbeidere som ikke satt i MBU og som ikke hadde vært informanter under intervjuene. Deltakerne hadde derfor også her variert alder, ansettelsestid, yrkesbakgrunn og de var fra våre to tjenestoområder. En e-post ble sendt til 10 av våre ansatte i hver avdeling, med kort tekst om at vi ønsket å invitere 10-15 ansatte til en workshop, der vi ville lytte ut tanker rundt endringsprosesser i virksomheten og hva som skal til for å lykkes med endringer i vår organisasjon. 14 ansatte takket ja til invitasjonen.

Workshopen ble avholdt i skolehelsetjenestens lokaler. Vi delte på oppgaver knyttet til å lede workshopen, vi støttet og utfylte hverandre i gjennomføringen samtidig som vi observerte underveis. Konfidensialitet, mobilbruk og tilstedeværelse med medarbeiderne ble avklart. Samtykke til å ta bilder til bruk i et abstrakt på en samling på BI ble samtidig innhentet. Deretter hadde vi en forventningsrunde. Deltakerne ble involvert ved at de sto i ring, kastet ball og fullførte halve setninger. Den ene av oss ledere deltok i ringen og startet ballen, mens den andre skrev ned og sjekket ut det som ble sagt på en flippover. Ringen ble avsluttet med gruppeinndeling og endte opp i 4 grupper med god blanding av profesjon og tilhørighet i hver gruppe. Etterfølgende hadde vi en tegneoppgave (som vi selv ble presentert for i en av våre studiesamlinger), «tegn det vakreste du vet». Alle fikk presentert sin tegning, der vi i etterkant fortalte om at intensjonen med tegneoppgaven var å synliggjøre medvirkning og ansvar. Vi viste til teori knyttet til påvirkning og innflytelse, ga kort rom for refleksjoner og innledet til videre gruppearbeid.

Hver gruppe fikk utdelt en konvolutt med 17 bilder av ulike kjente personer og en gruppeoppgave. Gruppeoppgaven var som følge:

Velg dere ut tre bilder;

1. Hvilke egenskaper, som er viktige inn i endringsprosesser, representerer disse personene? Nevn flere egenskaper knyttet til hver person
2. Hvorfor er disse egenskapene viktige?
3. Hvilke av disse egenskapene tenker dere er viktige å mestre for:
 - ansatte
 - ledere
 - andre/annet

Bruk flippoverarket, tusjer og gule lapper i presentasjon av arbeidet deres.

Til slutt presenterte alle gruppen sitt arbeid. Dagen ble oppsummert og videre prosess knyttet til endringsarbeid ble presentert.

3.2.3 Elektroniske spørreundersøkelse, Forms (prototype#2)

Formålet med den elektroniske spørreundersøkelsen, var å utdype funn fra workshopen.

Etter en analyse av funn i workshopen, så vi behov for å konkretisere og prioriterer noen ønskede tiltak hos oss som ledere.

Spørsmål i Forms ble formulert ut fra relevant teori, med mulighet for å legge inn ett alternativ tiltak. Vi valgte å verifisere spørsmålene ved å la to kompetente ansatte, som ikke hadde deltatt i intervjuene eller workshopen, lese igjennom undersøkelsen. Vi fikk tilbakemelding på at en del spørsmål ble lite konkrete og for lange. Vi korrigerer spørsmålene. Samtidig drøftet vi om forslag til tiltakene var gjennomførbare, som småskrittsforbedringer. Vi valgte å gjøre svaralternativene obligatoriske, hver respondent måtte ta ett valg på det de tenkte var viktigst innen hvert spørsmål. Dette med tanke på analysering av funn og gjennomførbarhet i prosjektperioden.

Spørreundersøkelsen ble kategorisert i tre spørsmål med utgangspunkt i henholdsvis relasjon-, oppgave- og endringsorientert lederatferd. Spørsmålene hadde ulike svaralternativ. Hvert spørsmål ble stilt som følger:

«Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?» Se hele undersøkelsen i vedlegg nr.3.

Skjemaet ble sendt ut til alle deltakerne på workshopen med kort svarfrist.

Ønsket var da å ende opp med tre tiltak.

3.2.4 Idèarbeid i virksomhetens nye lederteam (Prototype#3)

Under prosjektperioden ble virksomheten vår omorganisert. Vi var et nytt lederteam bestående av en virksomhetsleder, fire avdelingsledere og en konsulent. Som start hadde lederteamet et opphold på Son Spa for å bli kjent og startet med å bli forent om målet med ny organisering. Det var også avviklet en virksomhetsdag for alle ansatte (ca. 100 deltakere) med fokus på bakgrunn for omorganisering, mål, og det å bli kjent. I ledergruppen startet vi opp med faste administrasjon- og ledermøter. I tillegg hadde kommunen startet et lederutviklingsprogram, med temaer knyttet til tillitsbasert ledelse, kalt «Nær og nyskapende». Vi hadde lært mye under vår utdanning på BI og i lederteamet, utenom konsulenten, hadde vi alle fått mer kunnskap om tillitsbasert ledelse og psykologisk trygghet. Samtidig opplevde vi lite struktur, uklare roller og uklar oppgavefordeling i lederteamet. Det var også store forskjeller på lederspenet mellom ledere og ett tjenesteområde var ikke plassert i den nye virksomheten. På bakgrunn av dette tok vi initiativ til å sende ut en e-post til lederteamet, med ønske om å presentere det vi hadde lært om endringsprosesser. Vi ønsket også at hele lederteamet samtidig, jobbet med endring, lederteori og lederutvikling. På forespørsel ba vi om å få ansvar for å lede to ledermøter knyttet til en prosess om organisering, der både kunnskap om endringsprosesser, ledelse, organisering i vår virksomhet og samhandling skulle legges til grunn. Vi så behov for å prioritere organisering innad i virksomheten. Det ble tydelig for oss at dette måtte være på plass for å nå mål som var besluttet i forbindelse med ny organisering. E-posten og forespørselen ble godt mottatt i ledergruppen og vår leder gav oss tillit til å ta ansvar i møter med lederteamet. Det ble først avsatt tid til en presentasjon (vedlegg nr. 4) på 45 min i forbindelse med et annet møte. I presentasjonen ble hensikten med idèarbeid, faser i vårt prosjekt og teori lagt frem. Avslutningsvis ble spørsmål som kollegaer skulle forbered til neste møte presentert:

- Hvor mange personer har du ansvar for å lede, hvilke profesjoner, hvor er de lokalisert?
- Hvilke administrative oppgaver har du i dag?
- Hvilke samarbeidspartnere er du avhengige av for at din avdeling skal fungere best?

Følgende refleksjonsspørsmål ble også oppsummert:

- Lederadferd: Hva er dine styrker knyttet til ulike former for lederadferd

- Organisasjonskultur: Hva er typiske kjennetegn for kulturen i vår virksomhet, i din avdeling, i vårt lederteam. Gjenkjenner du subkulturer?
- Endringsprosessen: Gjenkjenner du hvor i prosessen avdeling/medarbeiderne dine befinner seg nå? Hvor er du selv i prosessen?
- Motstand: Gjenkjenner du elementer av motstand i deg selv og/eller hos dine medarbeidere?
- Hvordan kan vi i lederteamet støtte hverandre- slik at vi sammen tar gode og veloverveide beslutninger?

I mellomtiden var det ansatt ny avdelingsleder som skulle begynne mellom møtene med idèarbeid i lederteamet.

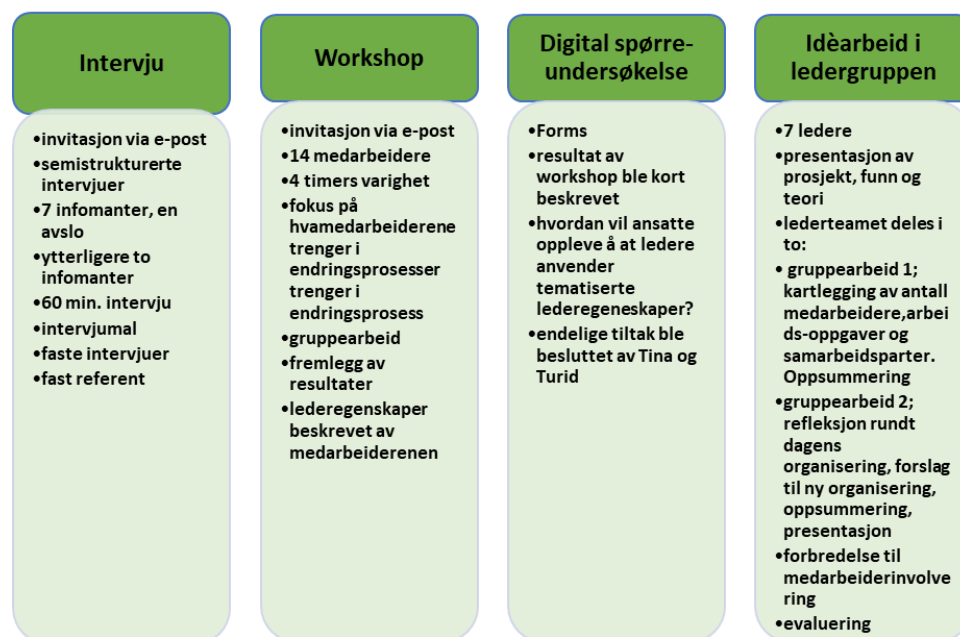
Presentasjon ble sendt ut i ettertid, også til den nyansatte avdelingslederen. Det andre møte gjennomførte vi i form av en workshop og det var avsatt 4 timer. Vi hadde i forkant av møte hengt opp 4 flippovere, en med nåværende strukturell organisering og tre flippovere med overskrift tilsvarende de forberedende spørsmål. Ut over det, hadde vi bilde av mål og prinsipper på en større skjerm og refleksjonsspørsmålene på en annen skjerm. Agenda for idémyldring i denne workshop var som følger:

- Presentere mål for dagen: Forslag til typer organisering via idémyldring, hvordan skal dette deles med de ansatte, hvordan skal de ansatte jobbe med dette?
- Kort presentasjonsrunde (første møte med nyansatt lederkollega)
- Gruppearbeid 1: post-it-lapper (svar på forberedelsesspørsmål 2 og 3) skulle henges opp, justeres/suppleres og systematiseres. Lederteamet var delt i to grupper. I dette arbeidet valgte vi ikke å delta, grunnet plass og observasjon
- Oppsummering og pause
- Oppheng av post-it-lapper på flippover (systematisering av antall ansatte, profesjoner og lokalisering)
- Gruppearbeid 2: Er det noe vi skal endre? Etter gruppearbeidet skulle det presenteres to alternative organisasjonsforslag med begrunnelse. Her valgte vi å delta i gruppearbeidet for å bidra på lik linje med kollegaer i prosessen.
- Drøfting: Hva er veien videre, hvordan skal dette deles med de ansatte og hvordan skal de jobbe med dette?

Avslutningsvis hadde vi en kort elektronisk evaluering ved bruk av Forms med følgende spørsmål:

- Hvordan har denne arbeidsformen vært for deg?
- Hvordan har disse to dagene påvirket deg som leder/konsulent, inn i vår endringsprosess?
- Har innholdet vært relevant og i så fall hvordan/ hvordan ikke?
- Hva kunne vært annerledes?

Prosjektfasen utviklet seg etter hvert som spørsmål og svar fremkom og konteksten i vår virksomhet endret seg. Vi endte derfor opp med å ha gått igjennom fire ulike faser, en innledende fase med fokus på problemavgrensing og tre ulike eksperimenterende/undersøkende faser, også kalt prototyping. Fasene er presentert under.



Figur 2: Typer og omfang av empiri

3.3 Om analyseprosessen

Kvalitative analyser kan bidra til å gjøre det vi har undersøkt håndterbart og meningsfullt, ved å gå fra rådata til tolkninger og beskrivelser som forklare det vi har undersøkt (Oppen et al. 2020, s. 378). Transkriberingen av intervjuene forgikk underveis og så drøftet vi våre opplevelser etter hvert intervju. Ofte er videre prosess å systematisere eller kode det som er dokumentert. Våre systematiseringer

var begrenset til å se etter temabaserte likheter og forskjeller. I intervjuene ønsket vi å få frem det informantene la mest vekt på innen utfordringsbilde og satte det inn i modell for gevinstavtrykk. Intervjuene ble lagt til grunn for videre eksperimentering. Analysering av de ulike eksperimentene vil beskrives sammen med funn i kapittel 5, da oppdagelser påvirket vår måte å systematisere funnen på, våre refleksjoner, samt påvirket de valgene vi tok underveis.

3.4 Styrker og svakheter i fremgangsmåten

I innsamlingen av empirien valgte vi et bredt antall informanter. Da vi ikke opplevde et metningspunkt, økte vi med flere informanter. Det mener vi styrker undersøkelsen, fordi det bidro til å få spørsmålene ytterlig belyst. Det var også en styrke at vi hadde avsatt 1,5 time til hvert intervju for å gå i dybden. Ofte så tematiseres spørsmålene rund “hva” og “hvordan” og i intervjuet stilles spørsmålene mest mulig åpent og med oppfølgende spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). *“Dersom intervjuene varer under 30 minutter, er det vanskelig å få en tilstrekkelig dybdeforståelse”* (Oppen et al. 2020, s. 345).

Vi planla først å bytte på å intervju og notere ved hver samtale, men endte opp med at den ene intervjuet alle og den andre noterte, fordi vi følte oss komfortable med rollene og for ikke å ha for mye varians. Den som noterte hadde mulighet for å stille utdypende/oppklarende spørsmål og gjorde dette i flere intervju, noe som fikk frem mer informasjon. Ved å bytte roller i intervjuene kunne vi antakeligvis ha oppnådd å få frem flere aspekter i intervjuene og på den måten utforsket utfordringsbildet mer. Kunnskap som fremkommer i kvalitative intervjuer handler om språket, historier, relasjon og kontekst (S. Kvale og S. Brinkmann, 2009, s. 175). Det skjer alltid en fortolking under et intervju. Samtidig kan nære relasjoner mellom intervjueren og informanten føre til at informanten svarer på en måte som intervjueren forventer (Oppen et al. 2009, s. 345). Intervjukvalitet handler om å tolke, verifisere og snakke om det som framkommer i intervjuet, avhengig av intervjuers ferdighet. Det skjer også i transkripsjonen, der det nonverbale språket sjeldent blir inkludert. Samtidig kan den som intervjuer forbedre kvaliteten i samtalene og bli bedre til å oppfatte nyanser knyttet til tema (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi valgte derfor å fortsette med samme rollefordeling, med tanke på dybde og kvalitet. Vi kunne ha valgt en rollefordeling der en av oss styrte og bare var passiv observatør i workshop og arbeidet i lederteamet, men valgte begge å være aktive deltakere i prosessene.

3.5 Etiske betraktninger

Det er viktig at oppgaver og publikasjoner ivaretar konfidensialitet. Samtidig kan sitater bidra til å skape nærhet og forstå det vi undersøker. Vi vurderte om vi skulle gruppere funn fra henholdsvis intervjurunde 1 og intervjurunde 2. Det hadde tydeliggjort eventuelle forskjeller på opplevelser hierarkisk. På grunn av at det kun var to informanter blant leder og de med stor sannsynlighet ville kunne gjenkjennes, besluttet vi å samle funnene under ett. Vi mener at våre valg bidro til økt reliabilitet. Vi mener også at vi har beskrevet undersøkelsene detaljert og derved opptrådt mest mulig pålitelig. Vi er klar over at vi har hatt nær relasjon til våre informanter og konteksten og på den måten kan det ha påvirket våre tolkninger, relatert til vår forforståelse. Likevel har vi utvist stor nysgjerrighet og omsorg for de involverte underveis og vi har vært transparente i beskrivelse av vår tolking. Overførbarhet henger sammen med om valg og forklaringer kan ha relevans andre steder (Oppen et al. 2020, s. 391).

I kapittel 3 har vi prøvd å skrive om det metodiske valg og fremgangsmøter vi har hatt i henholdsvis intervju, en workshop, en elektronisk undersøkelse og et idèarbeid i vårt lederteam. Vi har videre skrevet om analysering, har sett på styrker og svakheter og til slutt har vi vist til etikk relatert til metodene. I neste kapittel vil vi se på våre funn i prosjektperioden.

4 FUNN

Vi har nå beskrevet de metodiske valg vi har gjort. I dette kapittel vil vi beskrive funn fra de ulike eksperimenter (prototyper) som vi hadde, etter den innledende intervjurunden, som førte til vår problemstilling i prosjektperioden.

4.1 Funn fra workshopen (Prototype#1)

Vårt første valgt av eksperiment ble å sette rammer for en workshop med våre ansatte. Vi vil her beskrive våre opplevelser og konkrete funn i dette eksperiment. Vi opplevde utrolig mye engasjement i Workshopen. Alle var aktive i plenum og grupper, og det var mye latter. Vi opplevde at det smittet over på oss og ga oss ledere energi.

Avslutningsvis drøftet vi, i plenum, opplevelsene fra workshop og så det opp mot forventningen. Her fremkom det at det hadde vært fint å bli enda mer kjent, på

tvers av de som jobber i helsestasjon og skolehelsetjenesten, i mindre grupper. Det var en morsom måte å jobbe på og det var ønskelig å jobbe mer i workshop, frem for ordinært møte- og gruppearbeid. Det ble også satt spørsmål ved hvordan det som ble presentert skulle brukes videre. Enkelte stilte spørsmål ved faktiske tiltak, andre uttalte:

«Fint med en litt annerledes dag» og «Morsom måte å jobbe på»



Bilder fra workshop med ansatte

Hver av de fire gruppene hadde løst oppgavene på litt ulik hvis. Vi så likevel at mange av de samme ord og temaer gjentok seg, da de skulle presentere arbeid

Gruppe 1:

Hadde valgt bilder av henholdsvis av Sanna Marin, Nelson Mandela og Angela Merkel.

De forbandt Marin med følgende setninger: -lov å gjøre feil, -tro mot seg selv, -sterk. Egenskapene var viktige fordi: bidro til formidling, var tillitsskapende, det å stå i stormen, det å ha tro på mennesket og det målet.

Mandela forbandt de med: -ydmyk, -tro på menneske, -utholdende. Disse egenskapene var viktige fordi: det viste menneskelighet og trygghet.

Merkel var presentert med begrepene: -stabilitet, - smilende, - tydelig, - stor støtt, - sterk, - rolig, - struktur, - handlingskompetanse.

Gruppen hadde tydeliggjort leders mestring med: alt beskrevet under svar til spørsmål en og -struktur, - tidsramme, -handlingskompetanse, - stole på, - respekt for. Hos de ansatte var mestring beskrevet med ord som: menneskelighet, -struktur, - tro på målet. De hadde ikke funnet begreper for mestring hos andre/annet. De hadde ytterlig skrevet ord som; relasjon, anerkjennelse og ansvar,

utvikling, smil og samhandling, gjensidig tillit og tilbakemeldingsstruktur som noen viktige begreper for alle.

Gruppe 2:

Hadde valgt ut Kong Harald, Erling B. Haaland og Sanna Marin.

Kongen forbandt de med begrepene: lyttende, inkluderende, åpen holdning, humor og egenskapene var viktige i endringsprosesser fordi det å lytte, ha en åpen holdning og være inkluderende bidro til å føle seg sett og hørt. Den positive innstillingen og humøret kunne bidra til at maktforskjeller utjevnes og blir merpå lik linje.

Haaland var forbundet med ord som: målbevisst, struktur, egenomsorg og lagspiller. Det var viktig fordi det å være målbevisst og strukturert handlet om å holde fokus og flyt i prosessen. Det er være lagspiller handlet om å spille ander gode og bli bedre selv. Egenomsorgsbegrepet forbandt de med god helse, det å holde ut, kunne tåle å stå i presset.

Marin forbandt de med ord som: modig, nytenkende, tåle motgang og håndtere kritikk. De så sammenhengen med modighet og det å ha en trygg arbeidsplass, det å kan gå utenfor komfortsonen og utfordre seg selv. Gruppen forbandt ordet nytenkende med det å gi rom for å gjøre ting på forskjellige måter kan bidra til utvikling og flere veier inn.

Da det skulle kategorisere hva som var viktig å mestre for ansatte det å være en lagspiller, være nytenkende, inkluderende, ha en åpen holdning, ha egenomsorg og være lyttende noe de mente var viktig. For ledere, ble det å være lyttende, inkluderende, ha åpen holdning, ha struktur, tåle motgang, håndtere kritikk, være modig og nytenkende lagt frem som viktige begreper.

For de andre var det å ha en åpen holdning, være en lagspiller, være lyttende og inkluderende viktig.

Gruppe 3:

Karakterene Kong Harald, Alex Rosén og Erling B. Haaland ble valgt av gruppe 3. Kongen ble også her karakterisert med ordene: raus, empatisk, humor, lytter, kommunikasjon, støttende, stå i stormen, åpen, ærlig, gjennomtenkt, inkluderende, sporty, se de rundt seg/heie, tålmodig. Rosén med ordene: tenke ut, endringsvillig, utenfor boksen, humor, endringsvillig, uhøytidelig, kreativ, omsorgsfull, tar nye utfordringer, åpen, ærlig og allsidig. Haaland ble karakterisert ved det å være: sporty, målbevisst, god lagspiller, ofre, gjøre andre gode, ro, kraft

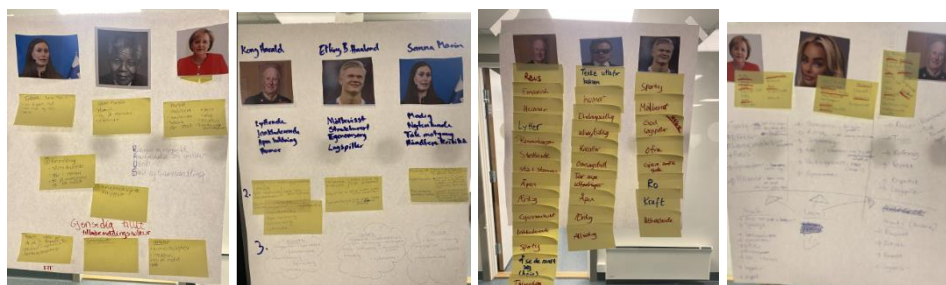
og være utholdende. Gruppen hadde ikke kategorisert disse personer, men snakket om at mange av begrepene var viktige å mestre for alle i endringsprosesser.

Gruppe 4:

Denne gruppen valgte også Kongen og Angela Merkel, men i tillegg var Sofie Elise valgt. Merkel var betegnet som: *tydelig (vet hva man skal forhold seg til/den som bestemmer)*, streng, rank, det å tørre å stå i det, driftig, *effektiv, gjennomfører (lande ting)*, *løsningsorientert (ser muligheter)*, *målbevisst (føre oss et sted/vite hvor alle skal)*, *presis*, samfunnsbevisst, reflektert. Sofie Elise ble beskrevet med ordene: *stå i stormen (når ting blir vanskelig, merker motstand)*, sårbar/utrygg, *arbeidsom/driftig (får gjort jobben)*, høy kapasitet, *gjennomfører*, usikker, *kritisk/ukritisk (se andre muligheter)*, *målbevisst (rollemodell)*, *selvstendig*, selvforsvarene, samt med ordet *påvirkningskraft (makt – bevisst?)*. Kongen ble igjen betegnet som; *raus*, pålitelig, rammer, pertentlig, snill, *trygg*, forbilledlig og stødig, står i det, *empatisk*, fleksibel, gode kommunikasjonssevner, imøtekommende, *lagspiller*, reflektert, *rettferdig*, *respekt*, *relasjonskompetent*, *tillit*, *får med seg laget*.

Gruppen mente at leder burde mestre alt det ovenstående satt i *kursiv*, imens for ansatte var det viktig å ha egenskaper som raus, tydelig, løsningsorientert, gjennomfører, kritiske, påvirkningskraft, stå i stormen, lagspiller og respekt. For annet (brukere) var det ordene raushet, kritiske, respekt og lagspiller som var viktig.

Alle gruppene var enige om at mange av de samme begrepene var betegnende for både, ledere, ansatte og andre.



Bilder av presentasjoner

Vi så i ettertid at resultatet av gruppearbeidet var lite konkret og lite målbare. Vi hadde da mulighet for å innkalle til en ny workshop, før eventuelle tiltak skulle iverksettes. På grunn av en stram tidsplan/prosjektplan og ivaretagelse av drift, besluttet vi å utarbeide spørsmål i Forms. I forkant måtte vi analysere funnen fra

arbeidet i de 4 gruppene. Vi laget derfor en systematisering av ord som ble brukt spesielt på leder og så at det kunne relateres til henholdsvis relasjonsorientert ledelse, oppgaveorientert ledelse og endringsorientert ledelse. Under relasjonsorientert atferd var gjentakende ord som følge: Raus, empatisk, lyttende, humor, tillit, respekt og trygghet. Det ble også brukt begreper som å håndtere kritikk, være maktbevisst, rettferdig, å tåle motgang. Under oppgaverelatert atferd så vi at begreper som å være målbevisst og strukturert var gjentakende, men også ord som handlingskompetanse og det å få gjort jobben ble nevnt. Sist, under endringsorientert adferd, så vi at det å være kritisk, ha påvirkningskraft og være nytenkende ble nevnt. Flere av begrepene ble også relatert til de ansattes og andres egenskaper og mange av gruppene gjentok at dette var noe som ikke bare vi ledere hadde ansvar for.

Selv om gruppene hadde refleksjoner på at mange av egenskapene knyttet til leder også var viktig hos de selv, besluttet vi å avgrense det til lederatferden relatert til problemstillingen og fordi vi måtte starte med egen rolle i tro og håp om at det vil ha en synergieffekt på de ansattes adferd.

4.2 Funn fra den elektroniske spørreundersøkelsen, Forms (prototype#2)

I andre forsøk utforsket vi hvordan de ansatte foretrakk å gjenkjenne de egenskapene, de hadde beskrevet i workshopen, hos sin egen leder. Vi vil her presentere funn fra andre eksperiment, både i form av direkte besvarelser og i form av våre refleksjoner og valg.

Etter en purring, besvarte 9 av 14 deltakere. Spørreundersøkelsen og svarene ser du under:

1. Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til relasjonelle egenskaper, slik som raushet, respekt, det å lytte, bruk av humor, tillit og trygghet. Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?	Antall svar
Ukesinfo på mail (min. hver 14. dag)	3
Drop-inn spørretime (tid avsatt av din leder, fysisk eller digitalt, der du kan komme innom å slå av en prat)	3
Leder setter av en halv time til en strukturert samtale med deg, hver 14. dag	0
Annet <ul style="list-style-type: none"> • Samtale ved behov • Leder setter av 15-30 min strukturert samtale hver 4. uke. • Drop- in og ukesinfo 	3

2. Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til oppgaveorienterte egenskaper, slik som tydelige mål og struktur. Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?	Antall svar
Leder tar opp mål og rolleavklaring med den enkelte ansatte i medarbeidersamtalen	6
Leder sikrer at alle ansatte i avdelingen har kjennskap til kommunalområdets innsatsmål. Dette vil formidles i fagmøter	0
Lederen klargjør en tydelig struktur i administrering av Compilo, med henblikk på å skape god kvalitet i tjenesten	1
Annet: <ul style="list-style-type: none"> Felles info om ny info Kanskje viktig å gjøre det både på fagmøter og noen ganger i medarbeider-samtaler 	2

3. Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til endringsorienterte egenskaper, slik som nytenkende, være kritisk, modig og påvirkningskraft. Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?	Antall svar
Leder setter av tid, en gang i halvåret, til drøfting av eksisterende faglige praksis i avdelingen, diskutere nye ideer og eksisterende framdrift	5
Leder setter av 15 minutter til gjennomgang av avviksmeldinger og tilbakemelding fra brukere, to ganger i halvåret	0
Leder setter av fast tid til å dele positive opplevelser i avdelingen, med fokus på å fremme gode tjenester og arbeidsmiljø	3
Annet. Svar: <ul style="list-style-type: none"> Sette av tid til positive og konstruktive egenskaper, hvordan påvirke hverandre positivt 	1

Ut fra den elektroniske spørreundersøkelsen valgte vi derfor tre områder vi ønsket å prøve ut:

1. Ukesinfo på mail (min. hver 14. dag) og drop-inn spørretime
2. Leder tar opp mål og rolleavklaring med hver enkelt ansatt i medarbeidersamtale
3. Leder setter av tid, en gang i halvåret, til drøfting av eksisterende faglig praksis i avdelingen, diskuterer nye ideer og eksisterende framdrift.

Vi så igjen at forberedelsen burde har vært bedre, med tanke på gjennomførbarhet. Eksempelvis var vi usikker på om vi fikk gjennomført 3. tiltak innen en 2 måneders periode. Vi viste også at den ene av oss vil være delvis sykemeldt i tre uker i forbindelse med en behandling. Det var også ansatt ny leder ved den ene avdeling i helsestasjonstjenesten i mellomtiden, hvilken påvirket prioritering av

medarbeidersamtaler. Vi besluttet likevel å gjennomføre tiltakene og heller observere og erfare, samt evaluere med våre ansatte siden.

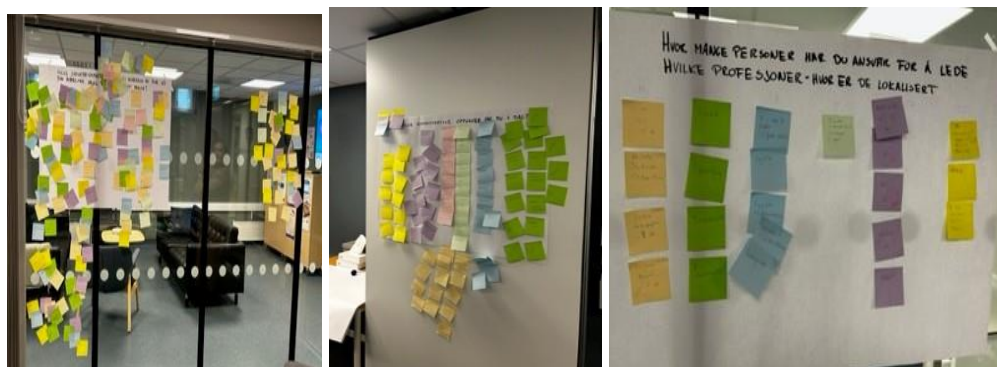
Vi vurderte å avholde enda en workshop med de ansatte, men prioriterte i stedet å sette søkelys på lederteamet i den nye virksomheten, etter å ha drøftet hensikt, drift og tid. Funn og status for prosjektet ble derfor presentert for alle i avdelingen via en e-post, slik at alle ble informert om prosessen, våre prioriteringer innen ledelse og videre arbeid i virksomheten.

4.3 Funn fra idèarbeid i lederteamet (prototype#3)

I dette avsnittet presenterer vi observasjoner og funn i idèarbeidet. Vi presentere våre tanker relatert til prosessen, presentasjoner av gruppearbeid og evaluering av workshop.

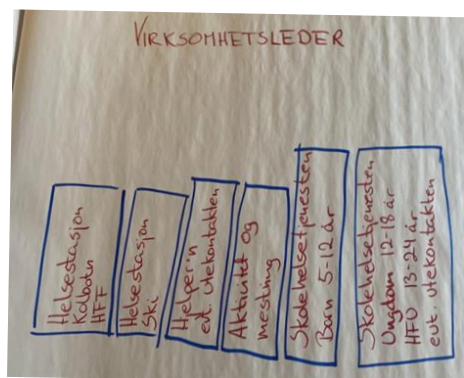
Vi opplevde at vi hadde gjennomdrøftet en agenda med avsatt mål, forberedelse, tid og oppgavefordeling mellom oss i workshopen. Noe av agendaen måtte vi diskutere på nytt, samme dag som idèarbeidet skulle avholdes, da det viste seg at vi ved første planlegging hadde forstått innholdet ulikt. Likevel fikk vi ikke overholdt tiden vi hadde satt av. Vi brukte mer tid enn antatt på presentasjonen og gruppearbeid 1 og 2. Vi justerte innholdet flere ganger underveis opp mot tilmålt tid. Likevel resulterte dette i at vi ikke rakk å drøfte veien videre. Vi så behov for å be vår leder om mer avsatt tid i neste avtalt ledermøte, hvilket ble avtalt.

Samtidig opplevde vi at det var en spennende aktivitet i gruppearbeid 1 og også drøftinger. Det ga oss en fremstilling av hvor ulike våre avdelinger var, hvor mange, men samtidige felles oppgaver vi så vi hadde og hvor mange like samarbeidspartnere vi hadde, men også at noen skilte seg ut.



Bilder fra idèmyldring

I gruppearbeid 2 opplevde vi at det ble mange ulike drøftinger, både i forhold til mål og prinsipper, men også på hva som skulle til for å lede grupper og ulike løsninger. Det var interessant å se at gruppene endte opp med å presentere to ganske så like alternative løsninger. Organisasjonsforslagene fra de to gruppen ble skissert på en flippover og en presentasjon, vises i bildene under:



Forslag til endret / ny organisering

- Ny leder inn på skolehelsetjenesten, og splitte barneskoler og ungdomsskoler med HFU.
- Flyktinghelsetjenesten inn på Kolbotn helsestasjon, og at grensene til helsestasjonen flyttes noe.
- Aktivitet og mestring består som i dag
- Hjelper'n og Utekontakten forblir som i dag

Vi undret oss i ettertid over hvorfor vi kom til løsningsforslag som var så tett på nåværende organisering, og hva som var årsaken til at vi ikke tenkte mer ut av boksen. Vi kjente til at flere ansatte fra de tidligere virksomhetene opplevde den siste sammenslåingen mer eller mindre meningsfullt. Samtidig opplevde vi at selve prosessen hadde en hensikt i seg selv. Det å gjøre det til noe "fysisk" og relevant, men også det at vår leder satte sine ledere (oss) i stand til aktiv medinnflytelse i prosessen, hadde en positiv effekt for gruppen og veien vi skulle gå sammen.

Alle våre fem kollegaer i lederteamet, inkludert vår leder, svarte på undersøkelsen. Svarene presenteres løpende, relatert til spørsmålene.

1. Hvordan har denne arbeidsformen vært for deg?

Svar: Lærerik og innsiktsfull. Det har vært en fin arbeidsform. Denne siste dagen var variert, morsom og nyttig. Synes arbeidsformene har vært nyttige og gode. Jeg likte godt arbeidsformen i dag i grupper. Dagen var fin i dag

2. Hvordan har disse to dagene påvirket deg som leder/konsulent, inn i vår endringsprosess?

Svar: Skaper nye tanker. Større forståelse for tjenestene. Disse dagene har vært nyttig i forhold til mer bevisst hvordan vi kan jobbe for å komme oss videre i endringsprosessen vi står i. Videre har det også vært nyttig for å kunne reflektere over egen endringsprosess hvor jeg er, og hva jeg er opptatt

*av. Positivt, god å være i gang med å bygge lederteam og ny virksomhet.
Usikker.*

3. Har innholdet vært relevant og i så fall hvordan/ hvordan ikke?

Svar: Ja, til en viss grad. Arbeidsoppgaver og samarbeidspartnere er relativt kjent –kunne kanskje tatt dette i plenum i stedet for å bruke så mye tid individuelt. Bidrar til forståelse for tjenestene og kan bidra til tettere samarbeid. Helt klart relevant. Fint med teoretisk gjennomgang, i tillegg til oppgaver – workshop. Innholdet er “spot om” og kommer på et gunstig tidspunkt. Morsomt å kunne være litt kreativ inn i dette.

4. Hva kunne vært annerledes?

Svar: Se pkt. 3. Mer tid. Vi skulle hatt noe bedre tid. Ellers flott gjennomført. Tusen takk. Nei, mer tid 😊 Prosesser tar tid. Litt for hektisk.

Vår leder ga oss også egen tilbakemelding på e-post, der hun takket for opplegget vårt inn i lederteamet. Hun skrev blant annet;

“I dag kjente jeg på en annen stemning- kanskje var det bare meg, men jeg ser på dette som et skritt videre på veien mot de målene vi har skissert”.

Vi har i dette kapittel vist funn i de tre eksperimenter vi utførte, etter vår innledende undersøkelse. Videre vil vi diskutere det vi har oppdaget opp mot den teoretiske forankringen.

5 DISKUSJON

Vi vil i kapittel 5 forsøke å belyse relevante funn med bakgrunn i vår problemstilling; «Hvordan kan vi som ledere, styrke våre medarbeidere og lederteam i endringsprosesser, knyttet til organisering?» Vi vil drøfte disse opp mot de faglige perspektivene vi presenterte i hvert avsnitt i kapitel 2.

5.1 Ledelse og lederadferd

Forståelse av det å lede, har endret seg over tid. I dag kan de fleste ledere kjenne seg igjen i det overordnede tredelte lederkonseptet forskerne Ekvall og Arvonen har beskrevet, med bekreftelse fra flere forskere i ettertid, bl. annet Gary Yukl. Funn fra workshopen viser at de 14 ansatte som deltok er opptatt av at vi som ledere skal inneha egenskaper som kan kategoriseres inn i det tredelte lederkonseptet.

Inn i endringsprosesser knyttet til omorganisering beskriver de oppgaveorienterte og endringsorienterte lederegenskaper som viktige for å styrke og støtte ansatte. De er opptatt av at leder skal være tydelig, strukturert, ha en åpen holdning, det å klare å holde ut, kunne tåle å stå i presset, være målbevisst og holde fokus og flyt i prosessene som forgår i virksomheten og avdelingen.

Ikke overraskende ser vi i funnene en overvekt av relasjonsorienterte begreper og egenskaper. De er opptatt av at lederen er lydhør, respektfull, raus, empatisk, viser tillit og har høy grad av relasjonskompetanse. Disse egenskapene nevnes hyppig i alle de fire gruppene. Samtidig ser vi gjennom den elektroniske spørreundersøkelsen at de ansatte velger at leder skal iverksette handlinger knyttet til relativt tydelige oppgaveorienterte tiltak. Slik som Yukl beskriver oppgaveorientert lederatferd, ser også våre ansatte behov for at vi markerer oss som ledere og gir de god innsikt i roller og mål, i tillegg til god oppfølging. Det å sikre nok og nyttig informasjon til alle ansatte er også noe de ønsker seg. Vi konkluderer ikke med at dette er ett uttrykk for at de ansatte foretrekker lederadferd knyttet opp mot oppgaveorientert ledelse. Det kan like godt være ett uttrykk for at den relasjonsorienterte delen av lederskapet er mer på plass. Det er mulig de ansatte opplever at leder forvalter relasjonell ledelse på en god måte, at de ønsker seg mer og tydeligere ledelse knyttet til oppgaveorientert ledelse. Vi kan også forstå dette ut ifra konteksten vi som virksomhet er i nå, altså omorganiseringen. Kan det være slik at ansatte kan ha behov for tydeligere ledelse tettere på, en leder som styrer avdelingen i en klar retning når virksomheten er i endring? Samtidig kan det være vanskelig å differensiere behovet hos de ansatte i den elektroniske spørreundersøkelsen, nettopp fordi vi la opp til at de måtte velge et alternativ på hvert ledelsesorientert område.

Vi må også forstå funnen ut ifra det enkelte individ og ikke bare som gruppe. Ledere må ha forståelse for at de ansatte kan ha ulike behov i prosesser som fører til store endringer for de ansatte, avdelingen og virksomheten. Dette er i aller høyeste grad en relasjonell kompetanse, slik også Martinsen (2019) beskriver det. Lederen må gjøre seg kjent med den enkelte ansattes forutsetning for læring, leder bør støtte medarbeider i utvikling og styrke mestringsopplevelsen, stimulere til samarbeid og anerkjenner den enkeltes innsats og det målrettede arbeidet den enkelte utfører.

Videre ser vi i funnene at ansatte gjennom prosessen i workshopen ser at alle, både ledere og ansatte, bør ha mange av de samme egenskapene for å lykkes med gode endringsprosesser. Vi antar at denne erkjennelsen hos de ansatte kan bidra til gode endringsprosesser, en opplevelse av å være på «samme lag» og å «dra lasset i samme retning» vil være en stor fordel.

Gjennom idèarbeidet i lederteamet, har vi få funn i forbindelse med refleksjon rundt egen lederstil og lederadferd. Dette kan ha sin årsak i hvordan idèarbeidet ble fasilitert. Samtidig har vi, som Arnulf (2020) er inne på, prøvd å påvirke teamet mot felles mål og innsatsvilje. Evalueringen fra idèarbeidet viser at flere kollegaer svarer at idèarbeidet har bidratt til refleksjon rundt egen rolle i endring, til å bygge teamet og til å komme videre i endringsprosessen.

5.2 Organisasjonskultur

Hatch og Thorbjørnsen viser spesielt til Edgar Schein sin teori om kultur. Schein beskriver nivåer som grunnleggende antakelser, verdier og artefakter, samt hvordan det forstås i en organisasjon. Kulturen blir sann etter hvert som en gruppe mennesker tilpasser, mestre og lære bort mønstre.

Som leder på mellomledernivå har vi prøvd å sette spørsmål ved vår egen, våre ansattes; og våre lederkollegaer grunnleggende antakelser, med mål om å være i en prosess der vi lærer hele tiden. Det gjør vi med håp om at vi som organisasjon blir styrket sammen og oppnår bedre resultater. Martinsen (2019, s. 275) mener at nettopp ved at vi som ledere påvirker kulturen, kan påvirke ansattes atferd og motivasjon.

Det kan være vanskelig å sette søkelys på grunnleggende oppfatninger i våre eksperimenter, fordi det ikke er bevist og av den grunn kan kanskje våre funn ikke settes direkte i sammenheng med antagelser hos de andre. Samtidig har vi satt spørsmål ved det at vi i idemyldringen i lederteamet, fortsatt er veldig konservative i valg av løsninger. Det kan tenkes å ha med historikken i organisasjonen å gjøre, lokalisering og uenighet i prioriteringer og mål. På den annen sett kan det ha med andre ting å gjøre, noe vi også har drøftet i avsnitt om beslutningsfeller og motstand mot endring.

I første eksperiment (prototype)/workshop, viste de ansatte blant annet til leders adferd i form av normer og verdi, som «å ha tro på mennesket», «være inkluderende», «være raus» og «være lagsspiller». Mange er disse begrepene kan

være en ønsket adferd hos leder, som også bør tilstrebe å være en rollemodell, ifølge Schein, for å påvirke en slik ønsket atferd.

Samtidig kan det være grunnleggende antakelser om at disse beskrivelsene enten finnes i organisasjonen eller ikke finnes i dag hos oss som ledere, og det kan i så fall være noe vi må utforske mer. Gruppene tydeliggjorde allikevel at mye atferd, av betydning for endringsprosesser, var knyttet til alle i organisasjonen. Det tolker vi som at de tilskrev verdier og normer et felles kulturelt ansvar. I tillegg kan nivået av normer og verdier, tenkes å ha sammenheng med homogeniteten i gruppen, med tanke på alle er helsefagarbeider og er i et omsorgsyrke, hvor mange av disse verdiene er tillært og forankret.

De ytre omstendigheter og det som skjer mellom våre eksperimenter er vel så mye av betydning for kulturen og endringsprosessen. Det å gi oppmerksomhet, formidle prioriteringer, gi tilbakemeldinger og følge opp aktiviteter, kan ifølge Schein (i Martinsen 2019) være en viktig påvirkningsfaktor. Vi valgte ut noen tiltak med tanke på å gi våre ansatte oppmerksomhet på nettopp det de trengte. På den ene side sett, etterlyste de ansatte det at vi ga systematisk informasjon (ukesinfo) og satte av tid til drop-in, noe som kan indikere at de har et behov for å medvirke og få tilbakemeldinger. Det tenker vi er viktig i vår planlegging i endringsprosesser. På den annen side kan det være reaksjoner på kriser i forbindelse med flere omorganiseringsprosesser på kort tid og leder som rollemodell. De ansatte valgte også behov for å snakke om mål og rolleavklaring, noe som i tillegg kan påvirkes av leders egen krisereaksjon og kommunikasjon av verdivalg og lojalitet til beslutninger som er tatt eller verdier som er mer lojale til vedtatte verdier. Mål og rolleavklaringer kan også være av betydning for leders kriterier for å lykkes som organisasjon. Det at vi som ledere er bevist hva som fremmer og hemmer vår kulturpåvirkning er viktig, også når vi skal ha fokus på ønsket styrking av både den enkelte ansatte eller kollega, men også grupper vi jobber med i virksomheten.

5.3 Organisasjonsendringer

Interne organisasjonsendringer og endringer i organisasjonsstruktur kan handle om et ønske om å optimalisere samhandling mellom instanser og yrkesgrupper (Martinsen 2019). I løpet av denne prosjektperioden har vi funnet sammenheng med beslutninger om at optimaliserer samhandling og bedre utviklingen ved en omorganisering og opplevelser av prosessene hos våre ansatte og vårt lederteam.

Som Martinsen er inne på, har vi forsøkt å involvere og dyktiggjøre ansatte ved å legge til rette for å være kreative, engasjerte og oppmuntre til at de kunne bidra i forbedringsarbeidet.

Martinsen (2019) viser til Force-Fidel-modellen av Lewin (1951). De ulike faser i endringsprosesser, oppløsnings-, endrings-, og reetableringsfasen, gjenkjennes i funn fra både workshopen (prototype #1) med våre ansatte og i den elektroniske spørreundersøkelsen (prototype#2). Ansatte viste i gruppearbeidet og med engasjement i workshopen at de var opptatt av å finne nye måter å løse oppgavene på og komme med forslag til begreper som var fremoverlente, slik som i begrep som «positiv innstilling» og «være modig og nytenkende», kun vi anta at de var mer orientert i endringsfasen, frem for i en opplysningsfase. Samtidig kan enkelte begreper som «endringsvillig» og «stå i stormen» tolkes som muligheter de ansatte ikke enda ser i endringen. Det å synliggjøre mange av disse ulike adferdsbegrepene, tenker vi i seg selv kan være hjelp til å styrke bevisstheten i prosessen og det å rette blikket fremover. Begrepene ble selvsagt også reflektert av måten vi stilte spørsmålene på i oppgavene og vi vil antakelig ikke ha identifisert det at ansatte kan være i ulike faser innad i gruppene.

Vi fant allikevel ikke tegn på det at ansatte var i en krise, i form av apati og stor motstand. Alle var deltakende og viste iver for å medvirke. Dette kan ha sammenheng med at det i omorganiseringsprosessen er gjort en kartlegging og det ikke har kommet direkte antydninger av nedbemanninger relatert til økonomiske faktorer, som i seg selv kan være en trussel og kanskje forlenge oppløsningsfasen. Samtidig kan det handle om at ansatte har anerkjent behovet for å «gjennomføre» og «tenke utenfor boksen» og med dette ser behov for at vi er i slik endring. Det var også tydelig for enkelte medarbeidere, inkludert oss selv, at det var behov for å synliggjøre konkrete tiltak videre. Ved å fortsette å gi de ansatte mulighet for å si sin mening i den elektroniske spørreundersøkelsen og være delaktig i prosessen, kan det være med til å opprettholde entusiasmen. Dette er i modellen poengtert som viktig for å unngå reversering siden. Når de ansatte ble lyttet til og vi også siden valgte å informere resterende ansatte om prosessen og videre intensjoner, tenker vi at det bidrar til mindre motstand og mer drivkraft. På den annen side vil det å holde entusiasmen og drivkraften oppe, kreve ytterligere fokus på hvordan vi som ledere kan påvirke prosessen. Vi har videre søkelys på motstand mot endring under.

5.4 Motstand mot endring

For å bidra til gode endringsprosesser for de ansatte og våre lederkolleger, ser vi det er av stor betydning å gjenkjenne motstand mot endring. Vi har beskrevet hvordan Martinsen (2019) forstår Yukl (2006) sin teori knyttet til dette temaet. Vi ser at det også er betydningsfullt å legge til rette for at ansatte og lederkolleger opplever at konteksten de er i, gir mening. At endringene er begripelige, gir mening og er håndterbare, vil bidra til bedre helse hos mennesker flest, sier Antonovsky (Buø, 2017).

I kapittel 4 beskriver vi funn fra en workshop vi gjennomførte med 14 ansatte. Her finner vi at de ansatte blant annet verdsetter egenskaper hos sin leder som fremmer god informasjon, tydelige mål og god struktur. Dette er lederegenskaper som bidrar til å redusere motstand mot endring hos ansatte. I endringsprosesser er det viktig for den ansatte å være godt informert for å kunne følge med i de endringer som skjer. Gjennom god og nok informasjon, tydelige mål og struktur vil de ansatte ha mulighet til å forstå bakenforliggende årsaker til behovet for endring, de ansatte vil oppleve tillitt til ledelsen gjennom tryggheten på at det ikke finnes en skjult agenda for endringene. (Martinsen, 2019, s. 268).

Videre ser vi at funnene fra Forms undersøkelsen, bekrefter de ansattes behov for informasjon, tydelige mål og god struktur. Her ønsker de at ledere tar opp mål og rolleavklaring i den årlige medarbeidersamtalen. Vi ser at de ansatte uttrykker behov for å være, slik vi ser det, “passive mottakere” av informasjon.

På den annen side finner vi at de ansatte har behov for å være en aktiv del av endringsprosessene, ikke bare “passive mottakere”. De ansatte beskriver behov for å bli sett, hørt og involvert i endringsprosesser, slik vi omtaler de videre funn. Vi ser at dette vil bidra til at ansatte opplever å kunne påvirke prosessene som er på gang, de vil kunne føle eierskap til endringene og dermed vil de kunne oppleve å ha tro på at endringer er mulige å gjennomføre. Dette vet vi er viktig for å redusere motstand mot endring (Martinsen, 2019, s268).

For å bli sett, hørt og involvert i endringsprosesser ønsker de ansatte bl.a å jobbe med eksisterende faglig praksis, diskutere nye ideer og eksisterende fremdrift i avdelingen, minst en gang i halvåret viser funn fra Forms spørreundersøkelsen, beskrevet i avsnitt 4,2. Vi tenker at dette er en god måte å involvere de ansatte aktivt inn i endringsarbeid.

Likevel ser vi ser at ledere må være tett på de ansatte, være lydhør og sensitiv ovenfor deres behov. Ledere må finne en god balanse mellom den “passive

informasjonsflyten” de ansatte trenger, opp mot den mer aktive deltakende rollen de ansatte må ha inn i endringsprosesser. Vi tenker at om ledere gjenkjenner tegn på motstand mot endring i denne balansegangen, vil det kunne bidra til at ledere styrker ansatte i endringsprosesser. Om vi legger for stor vekt på den “passive mottakene informasjonen”, vil de ansatte kunne føle seg fremmedgjort og lite involvert i endringene som skjer i organisasjonen, og motstand mot endring kan oppstå. På den annen side vil ansatte kunne oppleve motstand mot endring om det blir for lite passiv informasjon, men mer aktiv deltakelse, uten at det nødvendige kunnskapsgrunnlaget og årsakene til at endringer må skje er kjent (Martinsen, 2019.)

Videre kan informasjon, tydelige mål, god struktur og opplevelse av å kunne påvirke, sette de ansatte inn i en kontekst som gir en opplevelse av sammenheng. Vi ser at dette kan bidra til en bevissthet om at endringene er begripelige, håndterbare og meningsfulle. Antonovsky mener at dette kan bevare og fremme bedre helse hos mennesker, til tross for at de møter motstand i livene sine.

Funnene våre viser at de ansatte vil snakke med sin leder om mål og rolleavklaring i medarbeidersamtaler. Disse samtalene kan bidra til at medarbeidere kjenner på meningsfulle arbeidsoppgaver, selv om de endres. Samtalene kan også bidra til å forstå hvorfor ansatte er satt til å forvalte disse oppgavene og hvordan gjøre arbeidsoppgavene håndterbare.

Likevel ser vi at samtaler rundt mål og rolleavklaring ikke nødvendigvis vil bidra til å redusere motstand mot endring. Martinsen (2019) nevner at en av de viktigste faktorene til motstand mot endring er trusler mot verdier og idealer. Om de ansatte opplever dette, vil dette vekke sterke følelser som kan forsterke motstand mot omstilling.

I kapittel 4 beskriver vi funn fra idèarbeidet i ledergruppen. Noen av våre lederkolleger oppgir at den teoretiske gjennomgangen knyttet bla. til motstand mot endring var nyttig. Likevel ser vi av funnene at ikke alle i ledergruppen opplevde idemyldringen som nyttig, én i ledergruppen oppgir at hun er usikker på nytteverdien. Vi vet at motstand mot omstilling kan knyttes til frykt for å mislykkes. Personer kan, ifølge Martinsen, ha ønske om å beskytte egne interesser og dermed kjenne motstand. Ledere kan også oppleve tap av makt og status i omstillingsprosesser. Dette vil forståelig nok kunne føre til motstand. Samtidig kan opplevelsen av nytten ha sammenheng med forventninger til selve

idèarbeidet, og det at vi skulle ha kommet lengre i forhold til målet vi hadde satt for arbeidet.

5.5 *Beslutningsfeller*

Vi tenker at som ett ledd i å styrke medarbeidere og lederteamet i endringsprosesser er det nyttig og være bevisst beslutningsfeller som kan føre til ukloke og dårlige beslutninger. I teorien viser vi til at forskere har identifisert flere mentale feller vi ledere kan gå i når beslutninger tas.

Gjennom workshopen med ansatte finner vi at egenskaper som å håndtere kritikk, det å være en lagspiller, være inkluderende, modig, åpen, ærlig, gjennomtenkt, presis og kunne tenke kritisk er lederegenskaper de ansatte mener en leder bør inneha når organisasjonen er i endring. Vi ser at dette er nyttige egenskaper å ha når gode og veloverveide beslutninger skal tas. Slik vi tolker funnene fra workshopen mener de ansatte at ledere bør være transparente, autentiske og ha ett åpent sinn. Vi tenker det kan bidra til åpenhet og psykologisk trygghet i avdelingen, som igjen kan føre til trygge og ærlige diskusjoner rundt avgjørelser som skal tas. Dette er i tråd med det Kvalnes sier om godt yringsklima og psykologisk trygghet. Vi skal likevel ikke se bort ifra at også medarbeidere kan gå i de ubevisste mentale beslutningsfeller eller at leder og ansatte forankres i samme feller.

Videre kan vi anta at lederteamet kan kvalitetssikre beslutninger, nettopp med tanke på å bli forankret i hverandres beslutningsfeller. Funn fra idèarbeidet i lederteamet viser at enkelte ledere opplevde det nyttig med en gjennomgang av teori knyttet blant annet til beslutningsfeller. Vi kan anta at bevissthet i ledergruppen om beslutningsfeller kan bidra til gode beslutninger både på avdelingsnivå og på virksomhetsnivå. Vi skal i tillegg være oss bevisst kommunikasjonen som foregår i ledergruppen. Det å bruke utforskende kommunikasjon, slik Grant beskriver i boken «Gi og ta...», kan gi mulighet for stor innflytelse. Vi kan anta at denne innflytelsen kan ha påvirkning på beslutninger blant oss som ledere.

En av de store observasjonene vi undret oss over i idèarbeidet var hvor homogen ledergruppen var, knyttet til arbeidet rundt en evt. ny organisering av avdelinger inn i virksomheten. Oppgaven bestod i å gjennomdiskutere den organisasjonsformen som er eksisterende i dag opp mot en ny form, som evt kan

bidra til bedre samhandling på tvers av avdelinger. Samhandling og det sømløse tjenestetilbudet er en av hovedgrunnene til at vår nye virksomhet er etablert. Hva årsaken til at ledergruppen tenker konservativt knyttet til endring av avdelingsstruktur i ny virksomhet, har ikke kommet frem. Det kan tenkes at dette handler både om motstand mot endring, hos oss ledere, og at vi går i mentale ubeviste beslutningsfeller. En annen årsak kan selvfølgelig være at flere ledere utalte at det var dårlig tid til denne delen av idèarbeidet. Vi ser at vi i lederteamet må jobbe videre med å utforske dette, bruke nyervervet teori rund temaene, utfordre oss selv, så vel som våre kolleger i det videre arbeidet. Vi vet at det å ta beslutninger er det tøffeste og mest risikofylte for en leder. Dårlige beslutninger kan gjøre stor skade- av og til uopprettelig- både for bedriften og karrieren (Martinsen, 2019. s 326-341).

Vi har i dette kapittelet diskutert teori opp mot funn knyttet til lederadferd, organisasjonskultur, organisasjonsendringer, motstand mot endring og beslutningsfeller. Vi har drøftet, det som vi gjennom faglig aspekter og funn i praksis, har sett kunne fremme og hindre det å styrke ansatte og lederteamet i endringsprosesser.

6 KONKLUSJON

I dette avsluttende kapittel vil vi se på den samlede prosess og prøve å trekke noen konklusjoner rundt det vi opplever å ha lært så langt, samt si noen om tanker vi har for videre arbeid.

Vi har i prosjektperioden satt søkelys på egen lederrolle i endringsprosesser. Vi startet med å intervju ansatte i våre avdelinger og nærmeste ledere i kommunalområdet Oppvekst og læring, i Nordre Follo kommune. Vi beskrev innledningsvis intervjuene, vi presenterte oss selv og konteksten vi er i. Omorganiseringer vi hadde vært i og ville stå i ble også presentert. Ut fra både opplevelser i intervjuene, den forforståelse vi hadde av kontekst rundt, samt ved bruk av Gevinstavtrykk-modellen, kom vi frem til problemstillingen:

«Hvordan kan vi som ledere styrke våre medarbeidere og vårt lederteam i endringsprosesser, knyttet til organisering?»

For å gjennomføre vellykkede prosesser i organisasjonsendringer, støttet vi oss til teori om henholdsvis ledelse, lederatferd, organisasjonskultur, organisasjonsendringer, motstand mot endring og beslutningsfeller. Ved å lære om viktige elementer i endringsprosesser, hva det gjør med ansatte, kulturen og med organisasjonen, har vi kunnet ta det med oss i prosessene i prosjektperioden. Vi har samtidig forstått mer av hvilke påvirkningsmuligheter vi har som ledere, både i samarbeid med de ansatte og i samarbeid med nærmeste ledergruppe. Vi har også forstått hva som kan gi motstand hos enkelte ansatte og ledere i organisasjonen og at det å oppleve arbeidslivet både begripelig, håndterbart og meningsfullt, kan styrke prosessene vi har sammen i organisasjonen. Samtidig tar vi som ledere ulike veivalg. Vi har oppdaget at det å bidra til rammer for et trygt miljø, der medarbeidere og kollegaer kan ytre seg, medvirke og være informative og transparente, kan bidra til gunstige beslutninger underveis. Balanseringen i å beslutte og ha alle med, er etter vår mening noe av det vanskeligste.

Etter intervjurunden valgte vi å gjennomføre en workshop, for å involvere og engasjere våre ansatte i prosessen vi var i. Vi hadde som mål å få de engasjert og reflektert knyttet til adferd i endringsprosesser. Vi fant at de ansatte opplevde en mer morsom vri av involvering. I workshopen fikk de satt ord på atferd som hadde betydning for endringsprosesser, innen relasjonelle, oppgavefokusert og endringsorienterte ferdigheter. De så også at det ikke bare var ledere som hadde ansvaret for endringsprosessene. Vi så at kulturelle verdsett ble delt og gjorde oss bevisst på hvor viktig det er å anerkjenne disse. Det er av betydning for endringsviljen at de vi jobber sammen med ikke føler at verdiene deres er truet. Det er også viktig å utforske, anerkjenne og bruke tid på de ulike fasene de ansatte og lederne står i under endringer, samt se dette i en sammenheng med det som kan oppleves som motstand.

Mer konkretisering av lederatferd ble tydeliggjort gjennom den elektroniske spørreundersøkelsen. Her så vi i ettertid at det ble vanskelig å utlede noe eksakt om hva de ansatte ønsket for å styrke de i endring, annet enn at alle elementer i lederatferd; både det relasjonelle, oppgaveorienterte og fokus på det som skjer i endringen, var viktig for alle.

I idèarbeidet i lederteamet, har vi bidratt til å dele av vår kunnskap og fasilitert prosesser og progresjon i forhold til organiseringen vi står i. Dette viste seg å være nyttig for våre kollegaer.

Det at vi har hatt fokus på hva vi selv kunne bidra med for å styrke våre ansatte, har lært oss mer om at vi må ta små skritt i prosessene.

Vi har innsett at det å være i endring tar tid. Vi har blitt bevisst vår lederrolle tilknyttet det å vise vei mot felles retning, både mot de ansatte og mot vårt lederteam. I perioden har vi dratt stor nytte av å jobbe sammen og at prosjektet har vært så praksisnært. Vi har opplevde å ha mange relevante drøftinger underveis. Dette har gitt oss verdifull læring. Gevinstavtrykksmodellen ga oss stor tro på at våre tiltak ville føre til gevinster i løpet av prosjektperioden. Vi opplever å være i starten av en større prosess i organisasjonen. Dermed forventer vi å kunne realiserer gevinster frem i tid, også etter at vår lederutdanning og prosjektperiode er ferdig.

I dette prosjektet har vi stått midt i en prosess, der konteksten på flere nivå har blitt endret underveis. Vi gikk fra å ikke vite hvilke beslutninger som ble tatt i ny omorganiseringsprosess, til at vi i slutten av denne perioden har blitt etablert inn i ny virksomhet med nye lederkollegaer og en større ansattgruppe. Vi endret våre forestillinger og valg i takt med læring. Vi har tatt andre veivalg, eksempelvis har vi ikke hatt så mye fokus på det å jobbe spesifikt med ytringsklima og psykologisk trygghet, som vi så for oss ved oppstart. Innad i virksomheten må vi sammen fremme en god organisasjonskultur og gode samhandlingsprosesser med andre utenfor vår virksomhet. Vår erfaring fra dette året har gitt oss større trygghet som ledere. Vi er overbevist om at vår organisasjon har og fortsatt vil bli styrket gjennom vår læring.

7 REFERANSER

Arntzen, E. (2021). *Ledelse og kvalitet I helsetjenesten: Arbeidsglede og orden i eget hus*. (2. utg.). Gyldendal

Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.), Universitetsforlaget.

Buø, S.E. (2017). *Hvordan står det til med helsen*. Ledernytt.no
<https://www.ledernytt.no/hvordan-staar-det-til-med-helsen.5929333-311239.html>

Carlsen, A. et al. (2013). *Idea Work: om profesjonell kreativitet*. (2. utg.). Cappellen Damm Akademiske.

Edmondson, A.C. (2003) Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies* vol 40, s. 1419-1452

Grant, A. (2014). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappellen Damm

Hatch, M.J., Thorbjørnsen, K.M. (2001). *Organisasjonskultur*. I Hatch et al. (Red.) *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. (s. 225-261). Abstrakt forlag

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.), Gyldendal akademiske.

Kvalnes, Ø. (2022) *Ytringsklima* (2. utg.), Cappellen Damm Akademiske

Kværner, K. J. et al. (01.2021). *Coassessment framework to identify person-centred unmet needs in stroke rehabilitation: a case report in Norway*. *BMJ Innovations*; 7:148-156

Kværnes K.J. (2020). *Innovasjon og endringsvillighet. I Hjernemysterier; å lede seg selv og andre.* (s. 238-254). Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. L. (red.), (2021). *Perspektiver på ledelse* (5. Utg.), Gyldendal akademiske.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim. (2021).
Organisasjonskultur for ledere: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Oppen, M. et al. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag – en introduksjon.* (1. Utg.). Cappelen Damm Akademiske.

VEDLEGG

Vedlegg 1: *Intervjuguide*

INNLEDNING:

Vi ønsker å snakke med deg fordi vi, i vår studieprosess, skal ha fokus på et utviklingsprosjekt, noe som har betydning for vår virksomhet, de som jobber hos oss og de vi tilbyr tjenester til. Vi tenker at du vil kunne bidra godt med dine tanker og erfaringer inn, slik at vi får et bilde av hva som er viktig for deg og dine kollegaer. Vi vil ikke komme frem til noen løsninger her.

Vi har innkalt flere kollegaer til samtale i virksomheten.

Vi har valgt å være to fordi vi både skal stille spørsmål og skrive ned underveis/holde tid – håper det er greit.

Det som kommer opp i samtale er taushetsbelagt og innhold i samtalen vil ikke bli koplet opp mot deg direkte eller bli brukt i vår konklusjon/samlet analyse/tolking. All nedskrevet vil bli behandlet konfidensielt og makulert så snart vi er ferdig med prosjektet og senest ved avslutning av studie.

Vi vil så godt som mulig forsøke å dele prosessen med deg og de andre underveis.

Spørsmålene vi ønsker å snakke med deg om handler om utfordringer du opplever i virksomheten. Dersom du opplever det utrygt er det bare å si ifra og du kan når som helst avbryte.

Vi håper at du opplever at du kan svare så trygt som mulig.

Vi skal være ferdig innenfor 1,5 time

Intervju:

SPØRSMÅL/HJELPESPØRSMÅL		SVAR/NOTATER (nøkkelbegrep, handling, jeg/vi/du, gjentakelser, dilemmaer, tvetydigheter, ev. kroppsspråk mm)	Referents tanker/refleksjon underveis
Hvilke utfordringer opplever du i vår virksomhet, nevnt gjerne flere utfordringer hvis du tenker det er relevant.	Hva mener du med... Du sier...kan du utdype det/komme med eksempler Hva gjør at du opplever dette Tenker du at dine kollegaer opplever det samme som deg		

Du har til sagt noe om...Hvis du skulle velge en utfordring, hva ville du ha tenkt var viktigst/størst?	Kan du utdype grunnet til at du valgte dette		
Kan du si noe om utfallet av problemet/utfordringen? (påvirkning/ betydning)	Hvem Hvordan Når Hvor Hvorfor		

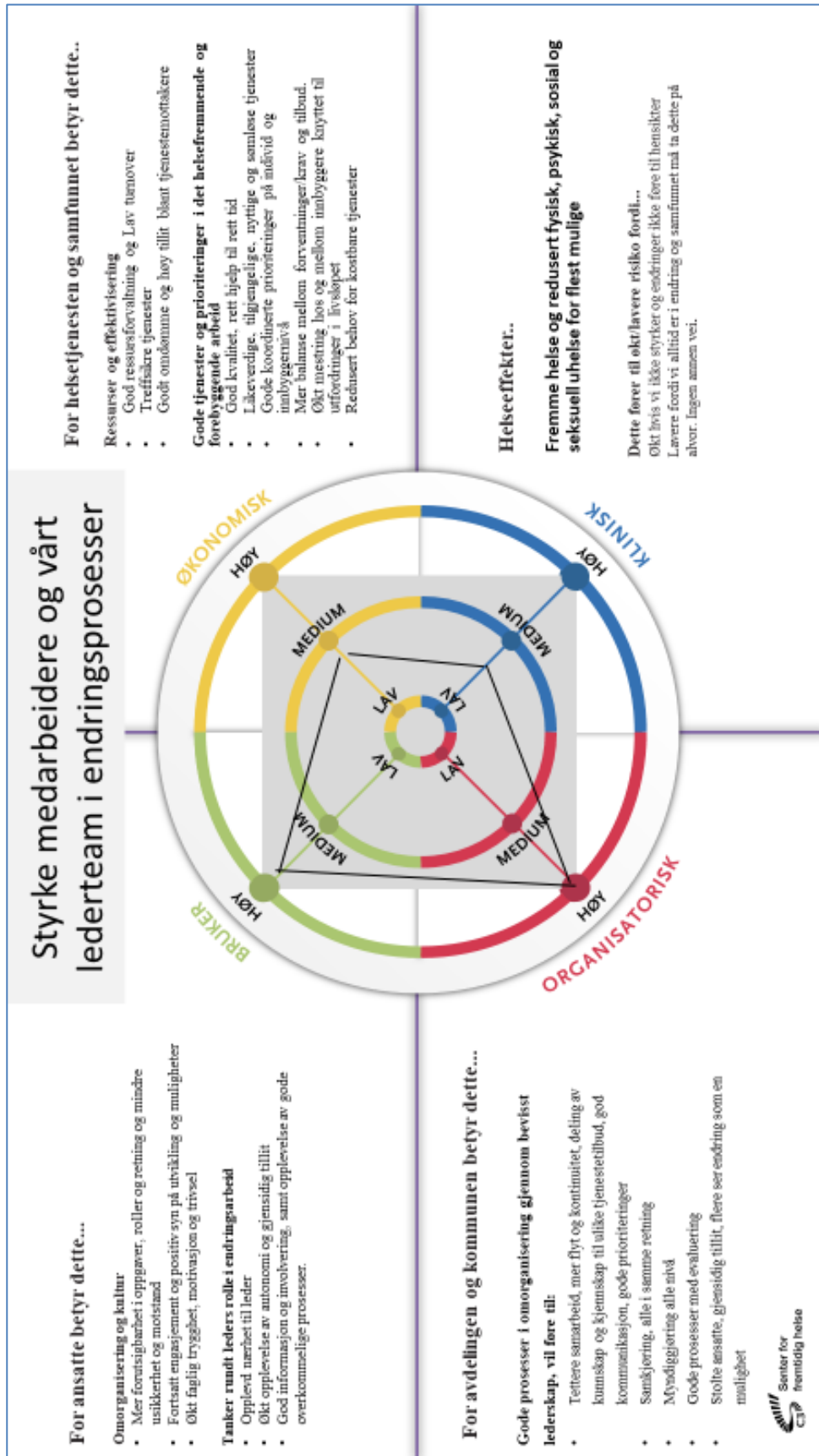
AVSLUTNING:

Vi har nå snakket om.....(oppsummering). Ut fra det vi har snakket om og egne tenker, så tenker jeg at aktuelle utfordringer handler om.....

Hva tenker du når jeg sier dette og stemmer det overens med dine tanker?

Tusen takk for at du ville dele dine tanker og for nyttige innspill!

Vedlegg 2: Modell for gevinstavtrykk



Spørreundersøkelse; Leder i endringsprosesser

«Takk for flott deltakelse i workshopen den 12. januar. Vi har sett på resultatene av deres bidrag og gjort et forsøk på å systematisere de egenskaper som dere tenker er viktige i endringsprosesser.

I denne undersøkelsen vil vi ha svar på hvilke tiltak som kan iverksettes slik at egenskapene oppleves mest mulig gjenkjennelige. Vi kommer med forslag ut fra litteratur om ledelse og at du eventuelt legger inn ekstra forslag, dersom du ønsker det».

Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til relasjonelle egenskaper, slik som raushet, respekt, det å lytte, bruk av humor, tillit og trygghet.

1. Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?

- Ukesinfo på mail (min. hver 14. dag)
- Drop-inn spørretime (tid avsatt av din leder, fysisk eller digitalt, der du kan komme innom å slå av en prat)
- Leder setter av en halv time til en strukturert samtale med deg, hver 14. dag
- Annet

Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til oppgaveorienterte egenskaper, slik som tydelige mål og struktur

Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?

- Leder tar opp mål og rolleavklaring med den enkelte ansatte i medarbeidersamtalen
- Leder sikrer at alle ansatte i avdelingen har kjennskap til kommunalområdets innsatsmål. Dette vil formidles i fagmøter
- Lederen klargjør en tydelig struktur i administrering av Compilo, med henblikk på å skape god kvalitet i tjenesten
- Annet

Vi ser at mange av egenskapene dere har jobbet med er knyttet til endringsorienterte egenskaper, slik som nytenkende, være kritisk, modig og påvirkningskraft.

Hvordan mener du at din leder kan legge til rette for at du skal oppleve mestring i endringsprosesser?

- Leder setter av tid, en gang i halvåret, til drøfting av eksisterende faglige praksis i avdelingen, diskutere nye ideer og eksisterende framdrift
- Leder setter av 15 minutter til gjennomgang av avviksmeldinger og tilbakemelding fra brukere, to ganger i halvåret
- Leder setter av fast tid til å dele positive opplevelser i avdelingen, med fokus på å fremme gode tjenester og arbeidsmiljø
- Annet

Under hvert spørsmål var det mulig å legge inn kommentarer under «Annet».

Vedlegg 4: Power Point: *Arbeid med organisering av barne-, ungdoms- og familietjenesten*

Disposisjon

- Presentasjon av prosjektet BI
- Faglig fundament
- Gevinstavtrykk
- Oppgaver til neste ledermøte den 14. april
- Refleksjonsspørsmål

Prosjektbeskrivelse

-undersøkelser og eksperimenter/prototyper

Interju	Workshop	Digital spørreundersøkelse	Arbeid i ledargruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Undersøke via e-post • Kvalitative intervju • 10 intervjuer, en gruppe • 10 intervjuer • 10 intervjuer • 10 intervjuer • 10 intervjuer • 10 intervjuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøke via e-post • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere • 10 medarbeidere

Howdan kan vi som ledere på mellomledernivå, styrke våre medarbeidere og lederkolleger i endringsprosesser, for å sikre gode tjenester til barn, unge og deres familier.

Funn

- semistrukturert intervju

- Gode tjenester til innbyggerne
- Helsefremmende og forebyggende arbeid
- Omorganisering
- Ressurser og effektivisering
- Resultater
- Tanker rundt egen rolle i endringsarbeid
- Samhandling/samskaping

Funn

- workshop

Bilde fra gruppearbeid

Funn

- workshop

Bilde fra forventningsrunde

Funn

- elektronisk spørreundersøkelse

Organisasjonskultur

Edgar Schein (1985) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

"Ett mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene" (Schein, 1985:7)

Fem forhold hos ledere som bidrar til kulturpåvirkning

- **Oppmerksomhet**
Leder kan bidra til kultur gjennom at de velger å gjøre om, hva de holder og kommuniserer, hva de oppmerksomhet og ikke. Dette skjer ofte gjennom planlegging og oppfølging av aktiviteter
- **Reaksjon på kriser**
Leder reaksjon på kriser gir sterke signaler om verdier og normer
- **Leder som rollemodell**
Leder må være en rollemodell som signaliserer, gjennom egen adferd, hvilke verdier og holdninger som er ønsket. Det betyr ikke å si hvilken adferd og holdninger leder eller normer som er ønsket, de må etterleves.
- **Belønning**
Fordeling av belønning og straff kan være sterke signaler på hvilken adferd som er ønsket. Belønning og straff skal være et sterk motivasjon og hva som er forventet adferd.
- **Kriterier for utvelgelse og avskjedgjøelse**
Leder kan utvelge og avskjedgjøre gjennom å velge ut personer som utgjør en sterk kultur og normer. Leder kan utvelge og avskjedgjøre gjennom å velge ut personer som utgjør en sterk kultur og normer.

Kritikkspørsmål: Hva er typiske kjennetegn for kulturer i vår virksomhet, i min avdeling, i vårt lederteam. Gjennomgår du subkulturer?

Ledelse og lederadferd

Ledelse kan defineres som en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål.

(Martinsen, O.L., 2019)

Effekten av påvirkningen dreier seg om medarbeideres motivasjon, mål, lojalitet til organisasjonen, trivsel, stress m.m. og som igjen vil påvirke kvaliteten og effektiviteten på det arbeidet som medarbeidere gjør.

Lederskap betraktes som den enkeltstående mest betydningfulle faktoren for om en organisasjon skal lykkes eller ikke (Martinsen, O.L. 2019)



Relasjonsorientert adferd: oppmerksomhet mot medarbeider. Det kjennetegner medarbeiderens forutsetning for læring, leder støtter utvikling, møttingsoppløser, stimulerer til samarbeid, erkjenner og anerkjenner den enkelte sinns og målrettede arbeid.



Oppgaveorientert adferd: mål er formuleret, tydelig og eksplisitt. Lederen følger opp fremgang i arbeidet, leder tar opp avvikende adferd som hindrer målrettet arbeid, leder evaluerer gjennomføring/ tjenestetilstand og leder markerer seg i rollen som leder.



Endringsorientert adferd: nyhetsøkende, følger med på hva som skjer i organisasjonens omgivelse, utvikler planer og visjoner for tjenesten, inspirerer til prestasjon.

Refleksjonsspørsmål: Hva er dine styrker knyttet til disse ulike formene for lederadferd?



Organisasjonsendringer

Hva kan leder gjøre når det oppstår behov for å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen:

- øke engasjementet
- kreativiteten
- styrke kulturelle verdier
- oppmuntre til nyskaping, fleksibilitet
- sette medarbeidere i stand til å iverksette forbedringer

(Martinsen, 2019)



Organisasjonsendringer

Kurt Lewin utviklet en modell (1951) der han deler endringsprosessen inn i tre deler, alle faser må gjennomføres for å lykkes med endringen



Refleksjonsspørsmål: Gjenkjenner du hvor i prosessen avdeling/medarbeiderne dine befinner seg nå? Hvor er du selv i prosessen?



Motstand mot endring

Det hevdes at vi mennesker har en medfødt motstand mot endring. Motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og muligheten for å påvirke sin egen situasjon.

Aron Antonovsky (1987):

Opptatt av hva som gjør at mange mennesker bevarer, og til og med bedre helsen sin, til tross for at de møter motstand i livene sine. Han mente at dette er avhengig av om vi mennesker opplever at konteksten vi er i, gir en opplevelse av sammenheng i livet. Denne opplevelsen er tredelt og satt sammen av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet.



Årsaker til motstand

- Manglende tillit
- Finnes det en skjult agenda
- Vil det oppstå implikasjoner på ett senere tidspunkt
- Tror ikke endringen er nødvendig
- Tidligere erfaringer med svakt i endringsprosessen vil knytte tvil til hvordan det vil gå denne gangen
- Tror endringen ikke er mulig å gjennomføre
- Tap av goder
- Endringer er ikke tråd med de verdier og idealer som foreligger

Refleksjonsspørsmål: Gjenkjenner du elementer av motstand i deg selv og/eller hos dine medarbeidere?

29.08.2023



Beslutningsfeller

VENN av de viktigste og mest brukende lederoppgaver er leder å ha lov, er å legge til rette for og gjennomføre endringsprosesser i en organisasjon (Gary Yukel i Martinsen, 2019)

"Å ta beslutninger er også det tøffeste og mest risikofulle for en leder. Derfor beslutninger som gjør store skritt, er og til og med risikofulle både for bedriften og karrieren"

(Martinsen, 2019, s.326)

Refleksjonsspørsmål: Hvordan kan vi i lederteamet støtte hverandre - slik at vi sammen tar gode og veloverveide beslutninger?

29.08.2023



Ulike feller

- Forankringsfellen
- Status quo fellen
- sunk.-cost modellen
- Bekreftelsesfellen
- Avgrensingsfellen
- Estimering og progresjonsfellen

Gevinstavtrykk - modell



Oppgaver før neste ledermøte

Tenk igjennom og skriv så konkret som mulig svar på følgende:

- Hvor mange personer har du ansvar for å lede og hvilke profesjoner, hvor er de lokalisert?
- Hvilke administrative oppgaver har du i dag?
- Hvilke samarbeidspartnere er du avhengig av for at din avdelings skal fungere best?



Refleksjonsspørsmål

- Lederadferd: Hva er dine styrker knyttet til ulike former for lederadferd?
- Organisasjonskultur: Hva er typiske kjennetegn for kulturen i vår virksomhet, i min avdeling, i vårt lederteam. Gjenkjenner du subkulturer?
- Endringsprosessen: Gjenkjenner du hvor i prosessen avdeling/medarbeiderne dine befinner seg nå? Hvor er du selv i prosessen?
- Motstand: Gjenkjenner du elementer av motstand i deg selv og/eller hos dine medarbeidere?
- Hvordan kan vi i lederteamet støtte hverandre - slik at vi sammen tar gode og veloverveide beslutninger?

29.08.2023

