

Rena

Ida Kristine Nymoen og Line Marie Garli Menes

Masteravhandling

Hvordan opplever et utvalg av kommunalt ansatte medarbeidere muligheten til å ytre seg offentlig i en beslutningsprosess de selv er en del av å

How does a selection of local employees experience the opportunity to express themselves in a decision-making process they themselves are part of

Master i offentlig styring og ledelse

2018

Forord

- *Panta rei, Heraklitt*

Denne oppgava danner avslutning på masterstudie i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet avd. Rena. Vi har gjennom hele studiet hatt fokus på ledelse, beslutninger og endringer/ omorganiseringer og hvordan dette påvirker organisasjonen i sin helhet. Vi valgte arbeidsrett som valgt emne.

Under presentasjonen første studiedag, dannet grunnlaget for samarbeid som resulter i denne ferdige avhandlinga. Fellesnevner for våres samarbeid var at vi jobber i samme kommune.

Foruten å møtes jevnlig på forelesninger på Rena, har vi vært på samlinger i Karlstad, internasjonal sommerskole i København og vi har planlagt og gjennomført internasjonalt studieopphold i Milano. Dette har gitt oss en god start på et konstruktivt samarbeid som vi har hatt god nytte av i vår avhandling.

Det er mange personer vi kan takke for støtte og hjelp i denne tiden. Først av alt vil vi takke vår veileder, Hans Christian Høyer for gode og konkrete tilbakemeldinger. Våre forelesere og medstudenter ønsker vi også å takke. Dette har vært en givende studie med opplevelser som både har gitt oss faglig utbytte og mange gode minner.

Vi vil takke våre informanter som stilte opp, gav sin tid og fortalte sine historier og delte sine meninger med oss. Vi vil også takke rådmannen som gav oss tillatelse til å benytte ansatte i ønsket kommune til våre informanter, slik at vi kunne gjennomføre oppgava.

Til slutt vil vi benytte anledningen til å takke vår familie og vårt sosiale nettverk som har godtatt at vi har vært fraværende og hatt fokus på avhandlinga i lengre periode.

Som Astrid Lindgren sin litterære figur Pippi sier: «Dette har vi aldri prøvd før, så det klarer vi helt sikkert», satte vi i gang med oppgava. Arbeidet har vært både krevende og spennende. Vi håper at arbeidet kan være nyttig for andre.

Elverum og Trysil, mars 2018

Ida Kristine Nymo

Line Marie Garli Menes

Norsk sammendrag

Oppgavens formål er å finne hva ut hva som hemmer og hva som fremmer ytringsfrihet i en kommunal forvaltning i en omstillingsprosess/ endringsprosess. Utgangspunktet for vår problemstilling er at det til stadig skjer endringer i kommunal sektor, siden kommunal forvaltning har regelmessig krav på seg om å moderniseres og effektiviseres. Verdigrunnlaget er viktig for en kommunal forvaltning og gjenspeiler legitimitet forvaltningen har ovenfor samfunnet. Disse verdiene bygger på demokrati, samfunnsansvar, åpenhet og rettsikkerhet, og betegnes som offentlig etos. Videre sikter offentlig etos til de grunnleggende forestillinger om hvordan samfunnet bør styres, hvordan kommunale ansatte kan påvirkes av ulike etikktyper og hvilke etiske utfordringer kommunale ansatte kan stå ovenfor.

Kommunalt ansatte må forholde seg til ulike mål og verdier. Det offentlig etos er viktig. Verdier er lite håndfast, og tolkes ut fra egne referanserammer. Hvordan er det for kommunalt ansatte å ytre seg offentlig i en endringsprosess de selv er en del av, da de ansatte må forholde seg til mange ulike mål og verdier. Etikk kan defineres som læren om moral eller refleksjon over moral. Etske verdier er personavhengig. Spørsmål om holdninger, plikter, rettigheter og handlinger er etiske refleksjoner, samt at de omhandler konsekvenser av handlinger og angir hvordan vi bør handle. Forvaltningsetikken er en del av den kommunale etikken, og gjelder for alle kommunale ansatte.

Oppgavens metodiske tilnærming er kvalitativ. Datamaterialet vi undersøker er kvalitativ forskningsintervju av sju informanter som jobber i kommunal forvaltning, som har opplevd en eller flere omorganiseringer/ omstillingsprosesser.

English summary

The purpose of the assignment is to find out what inhibits and what promotes freedom of expression in a municipal administration in a conversion process / change process. The starting point for our problem is that there are still changes in the local government sector, since municipal administration has regular demands to be modernized and streamlined. The value base is important for a municipal administration and reflects the legitimacy management has above society. These values are based on democracy, social responsibility, openness and legal certainty, and are referred to as public ethos. Furthermore, public ethos aim at the basic ideas about how society should be governed, how municipal employees can be influenced by different types of labels and what ethical challenges municipal employees can stand above.

Local employees must relate to different goals and values. The public ethos is important. Values are little handy, and interpreted from their own reference frames. How is it for public employees to become public in a process of change they themselves are a part of, as employees must relate to many different goals and values. Ethics can be defined as the teaching of morality or reflection on morality. Ethical values are personally dependent. Questions about attitudes, duties, rights and actions are ethical reflections, as well as the consequences of actions and how to act. The management ethics are part of the municipal ethics, and apply to all municipal employees.

The methodological approach of the assignment is qualitative. The data we are examining is qualitative research interview of seven informants working in municipal

Innhold

Forord.....	3
Norsk sammendrag.....	4
English summary.....	5
1.0 Innledning.....	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Valg av emne.....	11
1.3 Formål	14
1.4 Avgrensing	15
1.5 Oppgavens strukturelle oppbygning.....	17
2.0 Problemstilling	18
2.1 Teoretisk perspektiv	18
2.2 Valg av problemstilling	18
2.3 Oppsummering problemstilling.....	19
3.0 Forskningsmetode	20
3.1 Metodisk tilnærming	20
3.2 Forskningsintervju.....	21
3.3 Utvalg og rekruttering av informanter/ hvordan finne intervjupersoner	22
3.4 Intervjuguide (semistrukturert intervju)	25
3.5 Ethiske vurderinger og betraktninger	26
3.6 Gjennomføring av undersøkelsen.....	27
3.7 Forskningens kvalitet	30
3.8 Transkribere.....	32
3.9 Oppsummering av metodekapittelet.....	33
4.0 Begrepsavklaring.....	34
4.1 Omorganisering	34
4.2 Ytringsfrihet	34

4.3	Arbeidsgivers styringsrett.....	35
4.5	Medbestemmelse	35
4.6	Lojalitet	36
4.7	Organisasjonskultur.....	37
4.8	Kommunikasjon	37
4.9	Ledelse.....	38
4.10	Kommunal styring og ledelse	38
4.11	Oppsummering av begrepskapittelet	39
5.0	Teori	40
5.1	Etos.....	40
5.2	Etikk	40
5.3	Offentlig etos.....	40
5.4	Verdibasert ledelse	45
5.4	Oppsummering av teorikapittel	47
6.0	Analyse.....	48
6.1	Intervjuanalyse og meninger	48
6.2	Kategori 1: Omorganisering	49
6.2.1	Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter? 50	
6.2.2	Kan du beskrive en god omstillingsprosess, og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket	52
6.2.3	Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerte som p planlagt	55
6.3	Oppsummering kategori 1 - omorganisering.....	59
6.4	Kategori 2 - ytring.	60
6.4.1	Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess	61
6.4.2	Har du vært i konflikt med noen på jobb grunnet ytring	65
6.4.3	I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes yringsfrihet, og oppleves yringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess	70

6.5	Oppsummering – Kategori 2 ytring.....	76
6.6	Kategori 3 – ledelse.....	77
6.6.1	Hva mener du er leders rolle, har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling	77
6.6.2	Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført	83
6.7	Oppsummering Kategori 3 – ledelse	88
6.8	Teoretisk oppsummering av analyse	90
6.9	Oppsummering av analysekapittelet.....	93
7.0	Drøfting	94
7.1	Kategori 1: Omorganisering	94
7.2	Kategori 2 – ytring	96
7.3	Kategori 3 – ledelse.....	98
7.4	Oppsummering av kapittel om drøfting	100
8.0	Avslutning	101
9.0	Referanseliste	104
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantene.....	109
	Vedlegg 4 – Referat etter intervjuene.....	112

1.0 Innledning

Vårt hovedfokus har begrenset seg til omorganisering og ytringsfrihet i en kommunal sektor, med underfokus på ledelsenes verdier under endringsprosesser. Ved å studere master i offentlig ledelse og styring, samtidig som vi er kommunalt ansatte, bevisstgjorde konfliktområdet som oppstår mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i en omstillingsprosess, og behovet for å ytre seg der man mener prosesser ikke foregår på lovlig vis. Denne problematikken er regelmessig i media. Dette pirret vår nysgjerrighet rundt dette tabubelagte, konfliktfylte og motstridende temaet. Siden vi studerer ledelse, ble vi selvsagt også nysgjerrig på leders rolle og ansvar i en endringsprosess. Avstand mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har en tendens til å bli stor og konfliktfylt. Dette skaper dårlig arbeidsmiljø og skaper igjen frustrasjon. Makt og motmakt oppstår.

«Forskning består av å lese to avhandlinger som aldri har vært lest for så å skrive en tredje som ikke blir lest» (G. Hernes, 1979).

Ved å stille seg spørsmålet om hvorfor vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse innenfor et problemfelt, bidrar vi til å klargjøre hva vi egentlig ønsker å gjøre.

1.1 Bakgrunn

Utfordringen var å finne den problemstilling som vi begge kunne ha nytte av og bruke videre. Felles for oss er at vi jobber i en kommunal forvaltning, den samme kommune men i forskjellige sektorer. I studiet ble vi introdusert til forskjellige teorier, deriblant endringsprosesser, hva som utløser disse prosessene og hva blir det endelige resultatet av disse, samt andre organisasjonsteorier. Omstilling er noe vi begge har et forhold til, og vi synes at temaet er interessant. Å skrive om omstilling alene, blir fort veldig tynt og vi måtte finne noe mer som hadde en sammenheng eller et resultat av omstillingsprosess i tillegg. I denne prosessen vi hadde rundt det å finne et forskbart tema for oss begge, registrerte vi at kommunene i nærliggende område til stadig var i media grunnet medarbeidere som ytret seg om konfliktområder i media. Det var regelmessig overskrifter som: *«Ingen har fått*

munnkurv» (Østlendingen 18. februar 2014), «*Samtaler med politikere: Forbudt*» (Østlendingen 8. april 2014), «*Oppgitt over munnkurvpålegget*» (Østlendingen 9. april 2014), «*Ønsker ikke enkeltutspill om konsekvenser av budsjettkutt*» (Østlendingen 25. mars 2015), «*Ytringsfrihet i Elverum kommune*» (Østlendingen 27. mars 2015) og «*Vi kan bli flinkere*» (Østlendingen 7. mai 2015). Dette fanget vår oppmerksomhet, også fordi vi hadde valgt arbeidsrett som valgfag. Ønsket om å forske mer på ytringsfrihet, konfliktområde arbeidsgiver og arbeidstaker, hva som utløser dette spenningsfeltet, ble resultat i den endelige problemstillingen vår.

1.2 Valg av emne

I etterkrigstiden har kommunesektoren opplevd en sammenhengende vekst og et preg av kommunalisering. Det offentlige har betydelig makt blant annet gjennom faglig ekspertise, som forvaltere av lov og offentlige budsjetter. Når samfunnet endres, er det også endringer i offentliges rolle i samfunnet. Samfunnsvitenskapelig forskning har spilt en rolle i dette, og i samfunnsforskningen anses byråkrati for å være en organisasjonsform som ble utviklet i takt med nasjonalstaten og storindustrien. Det var den tyske samfunnsforskeren Max Weber som innførte begrepet byråkrati, og formulerte teorien om «det rasjonelle byråkratiet» som motsetning til tidligere tiders organisasjonsformer, der slektskap og korrupsjon spilte en viktig rolle. Det rasjonelle byråkratiet bygger på en arbeidsdeling og spesialisering i kontor, som blir styrt og koordinert ved hjelp av generelle regler, hierarkier av sjefer og underordnede, og de inngår i et fingradert karrieresystem som belønner den lojale og pliktoppfylgende funksjonæren. For Weber var begrepet byråkrati et rasjonalisert og moralsk begrep, ikke den tungroddede offentlige service som enkelte i dag assosierer med begrepet.

«Mindre organisasjon!» er motto i dagens kommune-Norge. Flat struktur har derfor mange kommuner valgt som løsningen på økende produksjonskrav til trangere budsjetter. Flat struktur innebærer blant annet til mindre tid til planlegging, koordinering og ledelse, Kommunen er en offentlig organisasjon som blir ledet av folkevalgte. De folkevalgte er fritidspolitikere som oftest har fokus på verdier og ideologier. Offentlige organisasjoner har en annen dynamikk og rasjonalitet enn andre organisasjoner, og innenfor statsvitenskap er forholdet mellom politikk og fag et sentralt tema. Siden tidlig på 1980-tallet har det stått

sentralt på den politiske dagsorden å modernisere offentlig forvaltning. Kommunene forsøker ulike organisasjonsgrep for å møte denne spenningen mellom fag og politikk. Valg av ulike organisasjonsmodeller løser imidlertid ikke dette spenningsfeltet.

Mange endringer som ble foretatt i den offentlige organiseringen er inspirert av New Public Management (NPM) tankegangen. I kommuneloven av 1992 fikk kommunestyret relativt fritt spillerom til å delegere til administrasjonene til å treffe vedtak i enkeltsaker og i saker som ikke har prinsipiell betydning. Dette gir kommunene selv mulighet til å bestemme hvordan politisk og administrativt virksomhet skal organiseres. NPM eller ny offentlig styring var en reformbølge som oppstod under sosialdemokratisk regjering på 1980 – tallet, og er motsatt til byråkratiske eller fagstyrt ledelse og er en ideologi for hvordan offentlig sektor bør organiseres. Dette innebærer en tro på marked, konkurranse og bedriftsøkonomisk styringsprinsipper kan bidra til å utvikle mer effektiv velferdsgoder (Bjarne Jensen rapport nr 12 2007). Offentlig virksomhet skiller seg fra privat virksomhet. Den drives ikke for å skape økonomisk overskudd i form av tjenester som skal tilfalle eierne eller gi avkastning på innskutt kapital. I offentlig virksomhet er målsettingen å realisere velferdspolitiske og samfunnsmessige spørsmål innenfor de inntektsrammer som virksomheten disponerer (Bjarne Jensen rapport nr 12 2007).

Kommunelov av 1992 krever at kommunene skal praktisere planstyring i forvaltning av egne økonomiske midler, og derfor er det sterkere fokus på økonomistyring. Kostnadskutt og anstrengt økonomi har vært et varemerke for mange kommuner over år. I 1992 avga regjeringen Brundtland "Intensjonserklæring om omstilling under trygghet". At de ansatte er motivert og delaktig i prosessen, er avgjørende for å lykkes. Regjeringen ønsker med denne retningslinjen å legge til rette for et godt samarbeid mellom partene. Retningslinjen ble i 1994, 1997, 2002, samt i forbindelse med hovedtariffoppgjøret i 2006 og i 2014, revidert. Kommunale foretak må følge lover, forskrifter og tariffavtaler. Retningslinjen orienter om rammebetingelsene som må tas hensyn til i en kommunal omstillingsprosess.

Siden 1980- tallet, har regjeringer hatt modernisering av offentlig sektor på programmet. Offentlig virksomhet skal være mer rettet mot publikums ønsker, rettigheter og behov.

Regjeringen Willoch (1981-86) iverksatte reformprogrammet «Aksjon Publikum». Tidligere arbeids- og administrasjonsminister Victor D. Norman sa i sin redegjørelse for Stortinget om modernisering, effektivisering og forankring i offentlig sektor:

Stat og kommune har påtatt seg ansvaret for noe av de viktigste oppgavene i det norske samfunn- ansvar for helse og trygghet, for omsorg og utdanning, for miljø og sikkerhet, for arbeid og sosial rettferdighet. Dette påkaller stort ansvar. Klarer vi å løse oppgavene, betyr det en god og trygg hverdag for den enkelte. Klarer vi det ikke, stiller vi i beste fall den enkelte i forlegenhet – og i verste fall forårsaker vi personlige tragedier. (Fra ord til handling, 2002).

VI kan lese på høyre sin hjemmeside at avbyråkratisering og effektivisering av offentlig sektor ble forankret i Høyres og Frp's regjeringsplattform etter valgseieren i 2013.

Som vi ser, er det blitt et viktig politisk mål å effektivisere og modernisere de offentlige tjenestene. Gjennom jobb opplever vi det praktiske rundt teoriene som vi ble presentert for. Foran hvert budsjettvedtak i kommunestyret, oppstår det en usikkerhet rundt hvilken avdeling som må kutte, hvor mye og hva slags endringer dette vil medføre, og hvordan man bør organiseres for å løse forvaltningen sin oppgave best mulig. Det er vesentlig store forskjeller mellom kommunal/ offentlig virksomhet og private virksomheter. En privat virksomhet har som regel en profesjonell ledelse med økonomisk inntjening som hovedmål. Kommunal virksomhet har en folkevalgt ledelse, politikere, og opptrer derfor i en politisk kontekst. Kommunal virksomhet er det laveste nivå i det norske styringssystem, og det meste av offentlig forvaltning og tjenesteproduksjon finnes her.

Alle arbeidsforhold skal være regulert av en skriftlig arbeidsavtale. Avtalen fastsetter rammen for arbeidsforholdet, og kan i utgangspunktet ikke endres ensidig av arbeidsgiver eller arbeidstaker. Betydelige eller vesentlige endringer kan ikke skje uten at partene blir enige om å inngå en ny arbeidsavtale. Om endringene kan betraktes som vesentlige må vurderes konkret i hvert tilfelle. Hovedprinsippet er at stillingsgrunnpreg ikke skal endres vesentlige og

endringen skal være innenfor rammen av arbeidsforhold som er inngått. Som arbeidsgiver er det derfor viktig å vurdere endringen som er ønsket å gjøre er innenfor leder sin styringsrett.

1.3 Formål

Organisering handler om å organisere mennesker hensiktsmessig slik at kompetansen og ressursene blir brukt best for å løse organisasjonen sine oppgaver. Det bør tas hensyn til de menneskelige faktorene i et arbeidsforhold. Variasjon i arbeidet og at den ansatte har mulighet til å forme sin egen arbeidshverdag, er med på å påvirke et godt arbeidsforhold. Videre er personlige og faglige utvikling også viktig for å kunne trives godt på jobb. Hvordan oppgavene og rollene skal oppfattes, forstås og utføres, påvirkes av menneskets sine erfaringer og følelser. Kompetanse og erfaring påvirker den ansattes tolkning av hvordan oppgavene på jobb skal løses. For å kunne oppnå en tilfredsstillende arbeidsrelasjon, er leder og ansatt gjensidig avhengig av hverandre. Forutsigbarhet er viktig for et godt og stabilt arbeidsmiljø. Da det foreligger behov for omstillinger og rammebetingelsene endres, er det viktig å informere de ansatte, slik at tegn ikke overtolkes og rykter oppstår. Dette skaper uro. Arbeidsforholdet blir ustabil da man må omstille seg etter nye og ulike oppgaver.

Vi har fått en samfunnsdebatt der det til stadig utformes retningslinjer for kommunal forvaltning, og da spesielt innenfor taushetsplikt, lojalitetens grenser og kollegiale forhold Gjennom verdier får offentlig sektor identitet (Beck Jørgensen, 2003). Kommunalt ansatte har som hovedregel adgang til å ytre seg om forhold på eget arbeidsområde og egen arbeidsplass. Såfremt ytringen ikke er undergitt lovlig taushetsplikt, og at ytringen gir uttrykk for arbeidstakerens egne oppfatninger. Økt oppmerksomhet i media rundt dette temaet har gjort at lovgiversiden fikk fokusert på dette temaet. For å styrke de ansattes ytringsfrihet, ble det i 2004 vedtatt endringer i Grunnloven § 100 (endret ved grlbest. 29. okt 2004 nr. 1402, 3.mars 2006 nr 271). Det var bred politisk enighet at arbeidstaker skulle ha lovfestet vern om ytringsfrihet, og denne endringen viser hvor stor vekt det norske samfunn legger på borgernes rett til å ytre seg.

Formålet med denne oppgaven er å belyse noen av verdiene i kommunal forvaltning. Et godt verdigrunnlag har alltid vært viktig i kommunal forvaltning. Selv om byråkratiet er sterkt preget av formelle regler, bygger det på en rekke normative prinsipper og verdier. I kommunal forvaltning er det verdier som generelt samfunnsansvar som rettsikkerhet, likhet og offentlig innsyn viktige. Vi ønsker også å undersøke om kommunale verdier faktisk har en funksjon internt i det daglige arbeid, og om disse verdiene preger planlegging, beslutninger og diskurser. Dette gjør at kommunen står for en helhetlig identitet. Et misforhold mellom kommunens uttrykte verdier og faktiske verdier som er tatt i bruk, kan også ha konsekvenser for de ansattes lojalitet til ledelsen.

Vi lever i en tid som byr på raske samfunnsmessige endringer. Disse endringer skyldes oftest ny teknologi, individualisering, globalisering og økt kompleksitet. Ofte blir verdier og etiske problemstillinger satt på dagsorden i samfunnsdebatter og i næringslivet for øvrig. Endringer i verdipreferanser i samfunnsutviklingen og i befolkningen generelt, danner rammer for verdiendringer i kommunal forvaltning også. Kunnskap om hvilke verdier som kommunale forvaltning vektlegger, om hvordan endringer påvirker de ansatte og ledelsesidealet i omstillinger er viktig. Vi ønsker med denne oppgaven å gi et bidrag.

1.4 Avgrensning

Det foreligger allerede mye forskningsmaterieell om yringsfrihet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, ut i fra hjemmel i lov, forskrift og tariffavtaler. Vi ønsket et annet fokus på denne oppgava, nemlig ut i fra teorier som har en samfunnsvitenskapelig forankring.

Mange har uttrykket bekymring for at det offentlige etos kan være i endring (Berg, 2001 & Lundquist, 1998: Buch, Johansen, Klasen & Vanebo, 2005) Etos kan utvides eller reduseres, eller få mer privat karakter. Organisasjoners verdi kan ha som formål å fremme legitimitet, fremme en bestemt kultur, atferd eller handlemåte. Verdier gir organisasjoner identitet. Identitet har betydning for de ansatte for hvordan og hvorfor ansatte identifiseres seg med

organisasjonen (Buch & Wennes, 2009). Skal verdier få betydning i praksis og gi en helhetlig identitet, må ansatte oppleve at verdiene gjennomsyrrer prosesser og beslutninger, slik at det er samsvar mellom organisasjonens uttrykte verdier og verdier i bruk (Argyris & Schön, 1974).

Vi har spurt enkeltindivider om deres oppfatninger og holdninger rundet omorganisering, det å kunne ytre seg i en omorganiseringsprosess og holdninger til ledere i gitt situasjon. Vi har derfor ikke gått inn på den enkeltes bakgrunn, utdanning og familie, det har ikke vært nødvendig for å få svar på problemstillingen.

Undersøkelsen er gjennomført blant et utvalgt ansatte og ledere. Vi kunne kanskje ha intervjuet flere der tjenesteutøvingen foregår, rettere bestemt på «grunnplan». Av kapasitetsmessig hensyn har vi valgt det bort. Når det gjelder organisasjonsverdier, skulle vi gjerne ha kartlagt mer om dette temaet, siden verdier oppfattes for mange som et vagt og konkret tema. Definisjonen av begrepet byr også på mange variasjoner, da er mange ulike måter å måle verdier på. Videre er det er ulike tolkninger og forståelse av verdibegrepet, og kanskje ulike tolkninger av spørsmålene også. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse ved en kommunal forvaltning. Totalt 7 informanter, fordelt på ansatte, mellomledere og toppledere.

Vi innså fort at vi kunne ha skrevet flere masteroppgaver rundt dette tema, da det er mye interessant teorier og konfliktområder som har lett for å oppstå i og rundt dette spenningsfeltet.

1.5 Oppgavens strukturelle oppbygning

Denne masteroppgaven består av i alt ni kapitler, foruten forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og vedleggene som følger med oppgava.

Kapittel 1 – Innledning

Kapittel 2 – Problemstilling

Kapittel 3 – Metode

Kapittel 4 – Teori

Kapittel 5– Begrepsavklaring

Kapittel 6 – Analyse

Kapittel 7 – Drøfting

Kapittel 8 – Avslutning

Kapittel 9 - Referanseliste

2.0 Problemstilling

I dette kapittelet skal vi presentere valg av problemstilling-

2.1 Teoretisk perspektiv

Å gjøre om en ide til en problemstilling som det kan forskes på, var en krevende prosess. En ide kan komme fra mange kilder. Siden vi ønsket svar på mange, omfattende og upresise spørsmål, en utfordring ble å avgrense og konkretisere dette til et forskbart tema. Både vår faglige og personlige bakgrunn var en del av prosessen med å etablere ny kunnskap. Vi møter ikke verden forutsetningsløst, og dette er med på å gi klare føringer for innholdet i dette forskningsprosjektet. Den faglige eller teoretiske profilen som velges, gir prosjektet en struktur og sier noe om hvilke faktorer som vektlegges, uavhengig av formålet med undersøkelsen (Grønhaug & Troye 2000: Johannesen et al. 2010 s. 56).

Data og empiri er registrerte spor av virkeligheten. Det er et mål å integrere teori og empiri i samfunnsvitenskapelig forskning, siden teoretisk referanseramme og data/ empiri går hånd i hånd. Tilnærmingen fra teori til empiri betegnes som deduktiv. Lesing av andres forskning og våre egne erfaringer viser at det ikke alltid er enkelt å smelte sammen teori og empiri, siden empirisk forskning som oftest er teorifattig. For å kunne besvare undersøkelsens problemstilling, er det derfor viktig å ha en pragmatisk tilnærming.

2.2 Valg av problemstilling

I starten av et prosjekt har man nokså uklare og generelle ideer og temaet man ønsker å forske på. Vanligvis ønsker man å forske på mange, omfattende og upresise spørsmål. Utfordringen ligger i å avgrense og konkretisere temaet slik at det blir forskbart. Dette arbeidet innebærer at man beveger seg på forskjellige nivåer. Man må ha grunnleggende forståelse av den sosiale virkeligheten, grunnleggende antagelser om verden, det vil si undersøkelsens ontologiske perspektiv. Man trenger også kunnskap og vite hvordan den best mulig skal frambringes, epistemologi dreier seg om kunnskapens natur og hvilke metoder som kan frambringe denne kunnskapen. Man må velge fagområde, formål og forskningsspørsmål undersøkelsen skal

svare på (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2009).

«Uten problemstillinger finnes ingen virkelig tenkning, bare undring, drømmer, enkle assosiasjoner og dagdrømmer» (Fritt etter John Dewey. Halvorsen 2006, s. 21)

Som sagt, var det en krevende og en interessant oppgave å gjøre en ide vi hadde om til en problemstilling. Vanligvis er en problemstilling et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på, og formulert på en slik måte at det går fram hva og hvem som undersøkes. (Johannessen et al. 2010, s.59-60: Halvorsen, 2008, s.35) Videre definerer Johannessen et. al begrepet problemstillings slik: «en problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Den viser til det faktiske utgangspunktet for forskning, nemlig nysgjerrighet».

Å jobbe i en kommune som til stadig er i en omstillingsprosess/ fornyelsesprosess for å møte nye utfordringer og endrede krav til drift av forvaltning, gjorde at vi fikk et annet perspektiv på omstillingsprosessene og hvordan yringsfriheten til de ansatte kan komme i konflikt med arbeidsgiver. Ved å ta utgangspunkt i dette spenningsfeltet, kom vi tilslutt fram til denne problemstillingen:

Hvordan opplever et utvalg av kommunalt ansatte medarbeidere mulighetene til å ytre seg offentlig i beslutningsprosesser de selv er berørt av?

Å utarbeide en problemstilling var en kreativ refleksjonsprosess som ikke lar seg styre så lett. Mye av tiden gikk med i å orientere seg i aktuell forskning. Dette for å være oppdatert innenfor ønsket forskingsområde. Det å være oppdatert faglig gir oss en trygget innen viktige teoretiske perspektiver, begreper samt tidligere resultater.

2.3 Oppsummering problemstilling

I dette kapittelet har vi gjort rede for prosessen vi hadde da vi skulle velge problemstillinga. Problemstillinga legger mye av grunnlaget for veien vi velger videre.

3.0 Forskningsmetode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som vår avhandling er bygget opp av. Vi vil gi et teoretisk innblikk i vårt valg av kvalitativ metode, beskrive vår innsamlingsstrategi og valg av forskningsintervju. Vi vil også presentere vårt valg av informanter og vår prosess med å komme i kontakt med informantene, hvordan vi utarbeidet vår intervjuguide. Kapitlet avsluttes med hvordan vi valgte å transkribere og videre til analyseprosessen.

3.1 Metodisk tilnærming

Olav Dalland (2007) har i sin bok "Metode og oppgaveskriving for studenter" med et sitat skrevet av Vilhelm Aubert: «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metode». Altså er metode en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap. Olav Dalland (2007) sier også noe om hva et litteraturstudium er: «Litteratur er et viktig grunnlag i alle studentoppgaver. Det er den kunnskapen oppgaven tar sitt utgangspunkt i, og som problemstillingen skal drøftes i forhold til».

En litteraturstudie er en kritisk gjennomgang av skriftlige kilder som skal sammenfatte til en diskusjon.

"Qualitative inquiry cultivates the most usefull of all human capacities: The capacity to learn"
(Patton 2002:1)

Da vi gjennomfører en undersøkelse, tvinger metoden oss til å gå igjennom spesielle faser og kan oppfattes som en oppskrift på hvordan undersøkelser kan gjennomføres. Metoden hjelper oss å systematisere kritiske spørsmål som knyttes til valg og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha (Jakobsen, 2005, s. 19).

Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse. Hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, hva og hvem som skal undersøkes er viktig å ta stilling til i en tidlig fase. En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen et al 2010, s. 73). Dermed blir forskningsdesignet

en veiviser for hvordan vi skal komme oss fra begrepsplanet og det teoretiske nivået til det empiriske, det sosiale fenomenet vi ønsker å undersøke. Utarbeidelsen av et forskningsdesign omfatter også en rekke valg som får avgjørende betydning for hele forskningsarbeidet videre forløp. En avveining mellom det som er ideelt og det som er praktisk gjennomførbart, er valg ethvert forskningsopplegg står ovenfor. Siden en undersøkelse har ulike formål, skiller man mellom ulike typer design utfra hva som er undersøkelsens formål. Svært ofte vil vitenskapelige undersøkelser kombinere ulike formål, både å beskrive, å forklare (årsaksforklaringer) og å forstå (formålsforklaringer) (Halvorsen 2006, s. 60).

Det er mange måter å organisere en empirisk undersøkelse på. Noen design er bedre egnet enn andre for å belyse kausale hypoteser, men det er få design som er helt fri for problemer av en eller annet art. De fleste samfunnsmessige fenomener har mange aspekter. Når det skal undersøke et spesielt samfunnsmessig forhold, tvinges man til å velge ut noe av disse aspektene for nærmere analyse. En må også fatte beslutninger om hvordan man vil operasjonalisere de aspektene en vil studere nærmere (Skog 2004, s. 90).

3.2 Forskningsintervju

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Steinar Kvale & Svend Brinkmann, 2009 s. 19: Dalland, 2013 s. 150).

Sosiale fenomener kan undersøkes med samfunnsvitenskapelige metoder. Derfor blir det å finne sentrale forklaringer på sosiale fenomener en sentral del av samfunnsvitenskapens målsetninger (Gilje & Grimen, 2011). Den sosiale virkeligheten er det samfunnsvitenskapelige studieemnet, nærmere bestemt den virkeligheten folk opplever – hverdagsvirkeligheten. På en eller annen måte kan all samfunnsforskning relateres til virkeligheten. Virkeligheten er kompleks, som består av uendelig av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen et al, 2009). Ny erkjennelse skapt gjennom anvendt forskning, kan føre til endringer i samfunnet, nettopp fordi samfunnet er menneskeskapt. For at samfunnsvitenskapen skal bidra til kunnskapsutvikling og utvikles videre (kumulativ), blir utviklingen av nye begreper, perspektiver og teorier minst like viktig som å forfine metodebruken. De fenomenene vi undersøker er uavhengig av våre opplevelser

av virkeligheten, siden virkeligheten er språklig oppbygd (Halvorsen, 2006). Ting, folk og hendelser er predefinert gjennom språket, og er utgangspunktet for en tilnærming som kalles sosial konstruksjonisme. Sentralt her står ideen om at sosiale fenomener ikke eksisterer som naturlige begivenheter eller objekter i verden, men oppstår gjennom sosial aktivitet, noe som har sentral betydning for hvordan sosiale problemer kan forstå. Det finnes ingen virkelighet utenom språket (Halvorsen, 2006)

Å gjøre en vitenskapelig undersøkelse innebærer ofte å gå inn på et ukjent område. Dette for å få svar på ubesvarte spørsmål. Ved bruk av teorier formulerer vi eksplisitt de tanker eller forestillinger vi har om virkeligheten (Halvorsen, 2006). Begrepet empiri, av det greske *emperia*, som betyr forsøk eller prøve, blir også brukt i forskning. *Emperia* betyr at påstander av virkeligheten må ha sitt grunnlag i erfaringer og ikke i syensing. Data er mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten (Johannessen et al 2009).

Da vi som forskere skal begynne å samle inn data til dette prosjektet, kommer valget av undersøkelsesmetode. Før dette kan gjøres må vi ha klart for oss hva slags type data vi ønsker å samle inn. Ved å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer, benyttes kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskningsmetode er en fleksibel forskningsmetode, der datainnsamling skjer hovedsakelig gjennom intervju og/eller observasjon. Forsker prøver å finne mening i datamaterialet gjennom analyse. I kvalitativ forskning har man et relativt lite utvalg deltakere. Dette for å oppnå et riktig beskrivende datamateriale. Formålet når kvalitative metoder benyttes er som regel å komme nært nok inn på personer som tilhører den målgruppa som vi er interessert i å vite noe mer om (Johannessen et al, 2009).

3.3 Utvalg og rekruttering av informanter/ hvordan finne intervjupersoner

Forskningsspørsmålet er avhengig av hvem og hvor mange informanter som velges ut. I all forskning er utvelgingen viktig fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene. Utvalget er også avhengig av hvilke konklusjoner man trekker og hvor stor tillit vi kan ha til

en konklusjon (Mehmtoglu, 2004). Å rekruttere informantene tilfeldig ved kvalitative undersøkelser er ikke vanlig og som regel lite aktuelt. Med kvalitativ undersøkelse er hensikten å generere overførbar kunnskap samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet. Rekrutteringen har da et formål.

Vi som forskere har bestemt oss for hvilken målgruppe forskningen retter seg mot for å samle nødvendig data. Å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen er neste steg. Det er ikke lett å bestemme seg på forhånd hvilke kriterier vi skal legge til grunn for rekrutteringen, og hvor mange informanter som skal delta. Utgangspunktet for utleveringen av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativ men hensiktsmessig (Johannessen et al. 2009). I mange sammenhenger er vi som forskere ikke opptatt av å sikre representativitet. Strategisk utvalg vil derfor være å foretrekke der utvalget er lite. Utvelgelsesmetoden bør da skje ut fra hva som virker interessant (Brandt, 1986). Å velge strategisk betyr at en velger de personene som man tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet som vi er ute etter. Ved mange kvalitative orienterte metoder henvender en seg ofte til en gruppe eller enkeltpersoner som på forhånd mener har noe å bidra med i undersøkelsen (Dalland, 2007). Det er ulike måter å sette sammen strategisk utvalg på. Forskningsspørsmålet er avhengig av hvilke utvalgsriterier som brukes og hva som er praktisk og hensiktsmessig å gjennomføre.

Siden intervjuet siktet mot å gå i dybden, kan ikke antallet vi ønsker å intervju være for mange. Derfor ønsket vi å intervju et lite utvalg ansatte i en valgt kommune for å kunne hjelpe oss med å finne svar på vår problemstilling. Den gode samtalen mellom intervjupersonene kan gi mye nyttig stoff. Vi hadde ingen krav til informantene når det gjaldt kjønn, alder, om de var bosatt i kommunen, eller hvor lenge de har vært ansatt eller lignende. Dersom vi hadde valgt å sende ut et spørreskjema eller å intervju et større utvalg med informanter, kunne det muligens ha vært interessant å få svar på dette. Eneste kravet vi hadde var at de skal være ansatt i kommunen og vært igjennom en eller flere omorganiseringer. Vi ønsket et utvalg fra de forskjellige sektorene, fordelt på ledere og ansatte. Fra hver sektor en leder og en ansatt, men siden sektor for helse og omsorg er relativ stor og har komplekse utfordringer, også organisatorisk, var ønsket å intervju en mer ansatt for å fange opp de

forskjellige utfordringer denne sektoren har organisatorisk. Med bakgrunn i denne refleksjonen, ønsket vi det totale utvalg med informanter til 7.

Tema for vår forskning oppleves av mange som vanskelig å prate om, da det fort kan oppstå spenningsfelt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette skaper igjen et dårlig arbeidsmiljø. Makt og motmakt kan fort oppstå i en omorganiseringsprosess. Vi kontaktet rådmannen i ønsket kommune for vårt prosjekt, der vi fikk presentert oss og om vår faglige bakgrunn, hva vi studerer, hva vi ønsker og hvorfor. Tilbakemeldingene vi fikk fra rådmannen var at dette var en interessant problemstilling og i sin stilling opplever han til stadig hvor komplekst dette teamet som vi har valgt å forske mer på, er. Rådmannen ønsket å ta med vår henvendelse med seg inn i ledergruppa før han ga sin tillatelse til at vi bruker valgt kommune å forske i. Vi utformet et informasjonsskriv rådmannen fikk med seg inn i møtet med ledergruppa (vedlegg 1). Ledergruppa til rådmannen syntes dette også var interessant og vi fikk tillatelse til å benytte valgt kommune. Dermed hadde vi fått en fot innenfor og en ryggdekning inn i organisasjonen. Å komme i kontakt med aktuelle ledere for å intervjuer, var dermed lagt. For at utvelgelsen av ansatte skulle være mest mulig objektiv, kontaktet vi fagforening. Fagforeninga syntes forskningen vår var interessant og aktuell, så de var behjelpelig å komme i kontakt med aktuelle ansatte. Vi utformet også et informasjonsskriv til ansatte som introduserte oss som forskere og hva vi ønsker å forske på (vedlegg 2).

Med friskt mot begynte vi å kontakte de som vi ønsket som informanter. Å skaffe informanter i en organisasjon vi selv jobber i, virket som en enkel sak. Uansett hvem vi pratet med, fikk vi tilbakemeldinger om at dette var en interessant og aktuell problemstilling og de så fram til å lese det endelige resultatet av oppgava. Men så startet utfordringen. Det var få som ville stille opp som informanter. Lista med aktuelle navn ble snevret inn sakte men sikkert. I en periode så det veldig mørkt ut med at vi skulle få tak i informanter og nok informanter til at resultatene i undersøkelsen kunne bli overførbar til resten av organisasjonen og lignede organisasjoner. Tiden gikk, og tiden går altfor fort da vi ikke verken fant eller så hvordan vi skulle løse dette og motivere kollegaer til å stille opp som informanter. Det å komme i kontakt med riktig kollega som mente det er viktig å stille opp for hverandre, ble det vi trengte for å få motivasjonen tilbake. Sakte begynte det å løsne med å få informantkabalene til å gå opp.

Ledere vi ønsket å intervju, stilte opp uten problemer. Utfordringen var «de som jobber på gulvet» som var usikre på om de hadde noe å stille opp med. Tilslutt hadde vi antall av informanter som vi ønsket og som også representerte bredden i organisasjonen.

Av hensyn til anonymitet, presenterer vi ikke informantene ytterligere.

3.4 Intervjuguide (semistrukturert intervju)

«Om vi skal si det enkelt, kan man tenke seg at vi med observasjon studerer det folk gjør, mens man i intervjuer studerer det folk sier (at de gjør)». (Tjora , 2010, side 38).

En intervjuguide kan utformes på mange måter og med ulik grad av formalisering. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 43). I kvalitative intervju benyttes oftest semistrukturert intervjuguide, der man setter opp noen hovedspørsmål, saker eller temaer uten at disse er fastlagte og detaljerte på forhånd. Det arbeider man gjør med spørsmålene i intervjuguiden på forhånd, har stor verdi for utbytte av intervjuene (Ryen, 2002). Gjør man dette godt vil man lettere få med seg alle de viktigste momentene, kunne være fleksibel underveis i intervjuene og man lar informantene snakke uforstyrrede uten for mye innblanding. Semistrukturert intervju ligner en samtale i dagliglivet, og utføres med en intervjuguide med bestemte temaer med oppfølgende spørsmål. På bakgrunn av dette blir det semistrukturert – verken åpen eller lukket samtale, rett eller gale svar på de spørsmålene som vi stilte. Intervjuene ble transkribert og utgjør for den etterfølgende meningsanalysen.

Vi har valgt å benytte semistrukturert forskningsintervju (vedlegg 3). Dette fordi vi i vår forskning ønsket å vite opplevelsen rundt det å kunne ytre seg i en omstillingsprosess som de selv er berørt av. Semistrukturert intervjumetode er inspirert av fenomenologisk filosofi.

Fenomenologisk er et begrep som er interessert i å forstå sosiale fenomener ut fra informantenes egne perspektiver og beskrivelse av verden slik den oppleves.

Jeg ønsker å forstå din verden ut fra ditt synspunkt. Jeg ønsker å vite hva du vet, på den måte du vet det. Jeg ønsker å forstå betydningen av dine opplevelser, være i dine sko, føle ting slik du føler dem, forklare ting slik du forklarer dem. Vil du være min lærer og hjelpe meg med å forstå? (Spradley, 1979, s.34)

3.5 Etske vurderinger og betraktninger

Som forsker må vi underordne oss etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slike regler og retningslinjer gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet (Johannessen et al 2010, s. 89). I forskningen oppstår de etiske problemstillinger i forbindelse med datainnsamlingen enten gjennom deltakende observasjon, intervju eller eksperimenter. I 2001 ble personopplysningsloven innført. Dette innebærer at alle prosjekter som inneholder personopplysninger og behandles elektronisk må melde inn prosjektet til NSD. Vi undersøkte om vi måtte melde inn prosjektet til NSD. Vi fikk tilbakemelding om at dette prosjektet ikke trengte å meldes inn til NSD.

Informantene fikk som nevnt tidligere, tilsendt et informasjonsskriv om prosjektets formål. I tillegg ble informantene informert om frivillig deltakelse og om muligheten til å trekke seg dersom det ble ønskelig, uansett om det var før, under eller etterkant av intervjuet. Vi valgte å ikke la informantene skrive under på samtykkeerklæring, siden vi ønsket total anonymitet og ønsket derfor ikke å ha nedskrevet navn eller andre personopplysninger under dette prosjektet. Personer kan utsettes for etisk uakseptabel påvirkning under et vanlig intervju. Det kan oppleves som ubehagelig hvis nærgående og intime temaer bringes på banen, eller hvis informanten etter intervjuet føler at de har gitt for mye informasjon eller dummet seg ut. Et annet problem er der intervjueren ikke behandler den som intervjues eller den informasjonen som blir gitt med respekt. Virkelighetsoppfatningen og kunnskapen som formidles kan også

påvirke mennesker, enten gjennom påvirkning av forståelse av seg selv eller av andres mennesker forståelse av seg selv.

3.6 Gjennomføring av undersøkelsen

Et vellykket intervju er avhengig om hvor godt forberedt vi var og klare på hva vi ønsker å oppnå. Med tanke på at et intervju er et møte mellom mennesker, der både vi som intervjuer og de som blir intervjuet har forventinger, er det viktig at vi som forskere har med dette inn i intervjuprosessen. Ved å utarbeide en intervjuguide, ble vi faglig og mentalt forberedt til møtet med de personene som stilte opp som informanter. Dette var et møte der vi som forskere og informantene tok opp temaer som angikk oss alle. Det var gjennom denne samtalen vi ønsket å forstå fenomenet vi forsket på bedre. Studiesituasjonen var også en fin anledning til å komme ut av komfortsonene og prøve noe nytt. Intervjuguiden ble en hjelp for oss til å huske temaene som vi i vår forskning ønsket å ta opp, siden vi på forhånd hadde utformet spørsmålene innenfor våre valgte tema.

Det å utforme en temabasert intervjuguide var en ny opplevelse for oss begge. Vi var usikre på hvilke av spørsmål vi burde ha med, og hvor mange spørsmål innenfor hvert tema som var hensiktsmessig. Det vi visste vi ønsket i intervjusituasjonen, var den gode samtalen der informantene selv fortalte hva de mente fremmer og hva som hemmer for å kunne ytre seg i en omstillingsprosess de selv er berørt av. Vi valgte derfor å teste ut spørsmålene vi hadde for en som stilte opp som «prøveinformant». Dette visste seg å være nyttig, ikke bare for å teste ut intervjuguiden, men det ga oss også en forståelse for hva det vil si å være i forskerrollen i en intervjusituasjon. Den personlige kontakten som oppstod i intervjuet og det å få innsikt i intervjupersonens meninger rundt temaet, gjorde dette til en spennende og berikende opplevelse. Vi erfarte at under intervjuet fikk vi innblikk i flere viktige sider ved informantens sosiale opplevelser og holdninger, dette fordi informanten beskrev sine tanker om det vi spurte om. Våre erfaringer rundt intervjuguiden etter prøveintervjuet, var at intervjuguiden vår var altfor omfattende. Både vi som intervjuet og «prøveinformanten» ble slitne av situasjonene før vi kom igjennom spørsmålene. Noen av spørsmålene var ikke helt relevante i forhold til problemstillingen, mens andre ble for like. Å ta opp intervjuet var ikke et problem,

og lyd kvaliteten var god nok til å transkribere etter. Vi fikk også testet ut det å transkribere før selve intervjurunden startet.

Nå startet arbeidet med å systematisere, komprimere og velge ut de perfekte spørsmålene som skulle bli vår endelige intervjuguide, samtidig som vi jobbet hardt med å få tak i informanter. Under prøveintervjuet, fikk vi tilgang på en mengde omfattende og interessante meninger. Dette skylder også en meget omfattende intervjuguide. På grunn av prosjektets begrensning, måtte vi velge hva vi ønsker å gå i dybden på. Vi mener vi har tatt den riktige beslutningen med å velge ut de spørsmålene som å besvare vår problemstilling best. Dessverre var det mange interessante synspunkter vi ikke valgte å fokusere på, da de igjen skapte nye forskningsspørsmål som også hadde vært interessant å få svar på.

Ledere vi spurte stilte opp som informanter uten problemer. Vi fikk som svar at det bare var å gå i kalenderen deres, finne ledig tid og innkalle til møte. Utfordringen var å komme i kontakt med ansatte som ville stille opp som informanter. Vi bestemte oss for at vi måtte starte å intervjuer uten å ha de vi ønsket på plass. Dette var et lurt trekk fra oss, for veien blir også til mens vi går den. Til slutt hadde vi fått tak i ønsket informanter som kunne representere bredden i organisasjonene vi var ute etter for å belyse problemstillingen vår best mulig.

Intervjuene ble gjennomført enten på kontorer eller møterom på informantenes arbeidsplass. Vi ønsket å etablere et godt forhold til våre informanter i forkant av intervjuet da temaet på vår forskning er av til dels sensitiv karakter. Før vi startet intervjuet, snakket vi generelt om temaet og hvorfor vi ønsket å forske mer på dette. Tillit til informantene er vesentlig viktig da informasjonen de ga grunnet i diskresjon bygget på konfidensialitet. Derfor var det viktig at vi som forskere møtte godt forberedt og med store krav til oss selv som intervjuer knyttet til fortrolighet og trygget under intervjuet Vi startet med å presentere oss selv og hvor i organisasjonene vi jobber. Deretter fortalte vi om studiet vi går, hva vi har opplevd gjennom studier og erfaringer vi til nå har med oss. Vi redegjorde også for valg av problemstilling og hvorfor vi ønsket å forske mer på nettopp dette.

Siden vi ønsket at våre informanter forteller historien om hvordan de følte det å kunne ytre seg i en omstillingsprosess se selv er berørt av, er dette en form for narrativt intervju. Disse historiene kan enten dukke opp spontant eller bli framkalt av oss som intervjuer. I en undersøkelse av fortellinger beskrev Mishler (1986) hvordan intervju, forstått som fortellinger, betoner det tidsmessige, det sosiale og betydningsstrukturen i intervjuet. I hverdagssamtaler vil svar på spørsmål ofte vise narrative trekk, og Mishler mener at når så ofte forekommer historier, underbygger det den oppfatningen at fortellinger er en av de naturlige kognitive og språklige former, som mennesker forsøker å organisere og uttrykke meninger og kunnskap gjennom (Kvale & Birkmann, 2009, s. 165).

Da vi forberedte oss til intervjuene, utarbeidet vi en intervjuguide med temaer og med de spørsmålene vi mente var best for å kunne besvare vår problemstilling. Dette fordi vi vet at personer er forskjellige. Noen personer er veltalende, motiverte, samarbeidsvillige, gir sammenhengende fremstillinger og gir lange beskrivelser som egner seg til videre analyser. Vi vet at den ideelle intervjupersonen ikke eksisterer, vi alle er gode på forskjellige ting. Siden vi også er bevisste på at noen personer er vanskelige å intervjuer, utarbeidet vi en intervjuguide med oppfølgingsspørsmål for å hjelpe til med å motivere og tilrettelegge for informantenes historier. På denne måten blir intervjuene kunnskapsrike uansett hvem vi intervjuer. Vi vet at kvaliteten på intervjuene er avgjørende for resten av forskningen. Derfor stilte vi krav til oss selv om at vi skulle ha gode kunnskaper om temaet som vi forsket på, være verbalt dyktig og hjelpe informantene til å klare å uttrykke sine egne historier runde temaet. Vi oppdaget raskt styrken med å være to, siden da var vi to som intervjuet og vi begge kunne følge opp med spørsmål til informantene. Vi i vår undersøkelse ønsket også å intervjuere ledere. Ledere har vanligvis stillinger med stor makt, og de representerer en gruppe som er vant til å bli spurt om sine meninger og holdninger. Det var også derfor det var viktig for oss å være godt forberedt, både da det gjaldt kunnskaper om temaet, faglige sterke og være fortrolig med den sosiale situasjonen.

Etter at vi hadde presentert oss og forklart formålet med dette intervjuet, presenterte vi intervjuguiden og oppbygningen av den. Etersom vi har et temabasert intervju, presenterte vi våre tre temaer som er omorganisering, ytringsfrihet og ledelse. Siden dette er et narrativt intervju, spurte vi direkte etter historien *«Kan du si noe om hvordan en*

omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter». Da vi først har bedt om en historie, ble vår oppgave å lytte, ikke å avbryte da informantene fortalte, men innimellom stille oppklarende spørsmål da det trengtes. En viktig refleksjon vi som forskere gjorde under intervjuene, var å tillate tause pause slik at informantene kunne få tid til å tenke før de fortalte sin historie videre. Vi hadde forsøkt å strukturere intervjuguiden så godt som mulig før intervjuene, slik at vi på en måte fikk en sammenhengende historie. Mellom hvert tema avsluttet vi med om de ønsket å tilføye noe før neste tema. Intervjuet ble avsluttet med: *«Er det noe du mener vi har glemt å spørre om? Noe som er viktig å få med?»* Med denne avslutningen får informantene en mulighet til å ta opp temaer som de har tenkt på under intervjuet eller har bekymret seg for.

Det var meget interessant å få innblikk i menneskers historie knyttet til et bestemt tema. Og vi er takknemlige for at våre informanter ville dele sin historie med oss og at vi får bruke disse historiene til vår forskning.

3.7 Forskningens kvalitet

Data er ikke selve virkeligheten. Data er representasjon av selve virkeligheten, eller hvor godt og relevant data representerer fenomenet vi undersøker. I forskningslitteraturen brukes validitet som betyr gyldighet. Spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?» er vanlig innenfor kvalitative undersøkelser. Kvalitative studier kan ikke kvantifiseres, og ut i fra spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler», blir ikke kvalitative studier valide. Imidlertid kan validitet vise om valgt metode undersøker det den har som mål å undersøke, «i hvilke grader våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som er interesserte oss». (Pervin 1989, s.48: Johannessen et al. 2010, s. 230).

Utover de umiddelbare opplysningene som trekkes inn, har forskning som mål å trekke slutninger. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedefor generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering, og kvalitative studier (Malterud 2003: Thagaard, 2009: Johannesen et al. 2010, s. 231). Hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, fortolkninger, forklaringer og begreper som er nyttige på andre områder enn det som studeres, har med undersøkelsens overførbarhet å gjøre. Resultater ved

kvantitative undersøkelser kan overføres til beslektede fenomener, og er ikke bare begrenset til kvantitative undersøkelser.

Systematiske feil kan oppstå fordi personer misforstår spørsmålet, husker feil eller har et bevisst eller ubevisst ønske om å gi et retusjert bilde av seg selv, og derfor overdrive (Skog, 2004, s.90). Validitet handler dermed om forskningsmessige fallgruver, eller hvordan man unngår disse fallgruvene. Siden validitet betyr gyldighet blir begrepet brukt i bred forstand. Vi snakker om målingers validitet, om hva validitet i forhold til designet følsomhet og evne til å påvise sammenhenger, om validiteten i fortolkning av data og om validiteten til eventuelle generalisering av resultatene (Skog, 2004, s. 7). Validitet dreier seg altså om ulike aspekter ved det generelle spørsmålet – «har forskningen gitt et korrekt svar på spørsmålet?» (Skog 2004, s.89).

Det var en utfordring å samle inn data som er relevant for vår problemstilling. Dette henger sammen med hvor god den definisjonsmessige validiteten har ikke kan måles empirisk. Vi som forskere måtte derfor bruke skjønn og argumentere for vårt standpunkt. Vi må i etterkant, være godt forberedt på at vår operasjonalisering av det teoretiske begrepet kan møte kritikk og diskusjoner.

I all forskning er et grunnleggende spørsmål, datas pålitelighet/ reliabilitet. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2010, s. 229). Derfor kan reliabilitet bli kritisk i kvantitative undersøkelser, da det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Dette gjør det vanskelig for en annen forsker å kopiere en annen forskers kvalitative forskning. Ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten, kan vi som forskere styrke forskningens pålitelighet. Dette kan gjøres på en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten i forskningsprosessen. Forskeren utarbeider en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore hans dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, inkludert det endelige resultatet (Ryen, 2002). Ved å legge vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering, styrkes påliteligheten.

En undersøkelse må være å stole på og gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit. Det må ikke være åpenbare feil ved undersøkelsen som gjør det blir feil med resultatene. Spørsmålet: «Ville vi fått tilnærmet samme resultat hvis vi hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger?» (Jacobsen, 2005, s. 20).

3.8 Transkribere

Det var tidskrevende å transkribere de sju intervjuene vi gjennomførte i forbindelse med masteroppgaven. utfordringene var blant dialekt og det å være uerfaren i å gjennomføre et intervju. Allerede før og under intervjuet med informantene var det en del hensyn vi tok for at transkribering er litt lettere å gjennomføre. Vi bestemte oss for å bruke mobil til å ta opptak med. Mobilen ble testet ut før intervjuene der vi gjennomførte et testopptak som vi hørte på. Da ble vi også kjent med rekkevidden av opptaket, volumnivå og lyd kvaliteten, samt at vi ble vant til å slå av og på opptaksfunksjonene på mobilen. Mobilen hadde bra lyd kvaliteten, lett å bruke samtidig som den tok liten plass på bordet under intervjuet. Vi var også bevisste på hvor vi ville gjennomføre intervjuene med tanke på bakgrunnsstøy og lignende. Intervjuet ble enten gjennomført på kontorer eller vi booket møterom til å gjennomføre intervjuene. Mobilen ble plassert midt på bordet. Intervjuet ble startet med at vi presenterte oss selv, hva vi studerer, opplevelser vi har hatt under studiet, når vi bestemte oss for å skrive sammen, valg av problemstilling. Intervjuguiden hadde vi med til hvert intervju. Intervjuguiden styrte intervjuet, og informantene ble opplyst om dette. Før vi startet opp med selve intervjuet, la vi vekt på at er informantene sin historie/ hvordan de opplever det som fremmer og hva som hemmer ytringsfrihet i en omstillingsprosess/ endringsprosess som vi ønsker at informantene vil dele med oss. Vi opplyste også om at intervjuene ble tatt opp, og om vi fikk lov til å ta opp intervjuet. Etter at intervjuet var ferdig, ble de skrevet ned, og til slutt slettet. Det var viktig å lytte, ha øyekontakt med informantene og å nikke med hodet mens vi lyttet. Det er viktig å ikke snakke i munnen på hverandre, men å la informanten prate ferdig. Word ble brukt som transkriberingsprogram.

3.9 Oppsummering av metodekapittelet

Vi har nå gjort rede for vårt metodiske valg og arbeid i denne avhandlinga. Våre valg har vi begrunnet og gjort rede for hvordan vi har gått frem. Det er forsøkt å gi en så grundig og dokumentert fremstilling av denne prosessen som mulig. De valgene vi har tatt i denne prosessen har vært vesentlig viktige for å kunne besvare problemstillingen best mulig.

4.0 Begrepsavklaring

Vi bruker en del begreper. Disse begrepene kommer igjen i intervjuguiden, eller retteres sagt, intervjuguiden er bygget tematisk opp etter begrepene omorganisering, ytring og ledelse. Denne oppbygningen blir som en rød snor i videre skriving. Dette kapittelet definerer de mest sentrale begrepene vi bruker.

4.1 Omorganisering

Regjeringen har i 2014 utgitt et hefte om god omstillingspolitikk i kommunal sektor. Omstilling er ikke et begrenset uttrykk for bestemte grader eller typer, det er et vidt begrep og omfatter endringer på samfunnsnivå, virksomhetsnivå og personnivå. Derfor handler omstilling om løpende endringer, effektiviserings- og utviklingstiltak, omstruktureringer og formell organisasjonsendring, herunder endring av tilknytningsform. Begrepet omstilling har vid betydning og omfatter endringer på samfunnsnivå, virksomhetsnivå og personnivå. Omstilling kan derfor omhandle om løpende endringer, effektiviseringstiltak, omstrukturering og formell organisasjonsendring.

4.2 Ytringsfrihet

På nettsiden til sivilombudsmannen kan vi lese at en av de grunnleggende menneskerettighetene er ytringsfrihet. Ytringsfrihet er beskyttet i Grunnlovens § 100, Den europeiske menneskerettighetskonvensjonen (EMK) artikkel 10 og FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter (SP) artikkel 19 (Sivilombudsmannen, 2014).

Siden ytringsfriheten er en grunnleggendemenneskerett, er det derfor viktig at interne retningslinjer og instruksjoner bygger på et korrekt rettslig grunnlag og ikke begrenser ytringsfriheten på en ulovlig måte. Hvorvidt en ytring er illojal på en slik måte at den er ulovlig, beror på en sammensatt, skjønnsmessig vurdering, som vil gi ulikt resultat i forskjellige situasjoner. Blant annet vil vurderingen kunne falle ulikt ut for ansatte på forskjellige stillingsnivåer. Dette medfører at det kan være vanskelig å gi klare, generelle retningslinjer for grensene for hva ansatte kan ytre seg om. Offentlige arbeidsgivere må bestrebe seg på å være presise og forsiktige ved utarbeidelse av sitt regelverk. Normalt vil

ansatte legge stor vekt på arbeidsgiverens syn på hva en ansatt kan ytre seg om, både fordi ansatte vanligvis vil være avhengig av tillit og et godt forhold til arbeidsgiveren, og fordi ansatte ofte vil mene at arbeidsgiveren har størst kunnskap om styringsrettens grenser (Sivilombudsmannen, 2014).

4.3 Arbeidsgivers styringsrett

På sine nettsider, definerer Kunnskapsdepartementet begrepet styringsrett som:

retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt retten til å inngå arbeidsavtaler og bringe dem til opphør. Styringsretten omfatter mao arbeidsgivers rett til å ansette og si opp arbeidstaker, å disponere arbeidstakers tid – innenfor rammen av arbeidstiden – og bestemme hvem som skal gjøre hva, når og hvordan. Den begrenses av innholdet i lover, rettspraksis, avtaler, sedvane og demokratisering i arbeidslivet generelt.

Arbeidsgivers styringsrett gir kommunene rett til å avgjøre hvem som skal uttale seg på kommunens vegne, og gir leder rammer for hvordan leder kan forvalte arbeidsgiveransvaret. Styringsretten kan beskrives som arbeidsgivers rett til å:

- Ledere, fordele, organisere og kontrollere arbeidet
- Ansette og si opp arbeidstaker

4.5 Medbestemmelse

På store norske leksikon sin hjemmeside forklarer de medbestemmelse slik:

Medbestemmelse betyr deltakelse i avgjørelser som angår ens egen situasjon, for eksempel at elever ved en skole er med på å bestemme hvordan skolesituasjonen skal være, eller at ansatte i en bedrift er med på å bestemme over arbeidssituasjonen. (Store norske leksikon, 2018)

På Regjeringen sin hjemmeside ser man at i 2010 ble det satt ned et utvalg som skulle se nærmere på medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. De skriver i sin NOU rapport, medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, at begrepenes innhold har variert noe over

tid, og begrepsbruken er i mange situasjoner politisk ladet og/eller preget av tradisjoner innenfor ulike sektorer og bransjer. Samtidig har ulike retninger innenfor arbeidslivsforskningen i stor grad definert og brukt begrepene på ulike måter. I lov- eller avtaleverket finnes det ikke entydige definisjoner på disse begrepene, og de brukes i stor grad om hverandre. Lov- og avtaleverket på området har i prinsippet endret seg lite siden Brubakkenutvalgets innstilling i 1985. Der står det at:

Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje (Munkeby et al., 2010, s. 15).

De setter likhetstegn mellom bedriftsdemokrati og medbestemmelse, og slår deretter fast at termen dekker «alle tiltak som gir innflytelse» (Munkeby et al., 2010, s. 15).

4.6 Lojalitet

Lojalitet representerer den villigheten en person har til å stille opp for en annen person. Lojalitet impliserer således at vi kan stole på at en person ikke vil handle opportunistisk i forhold til den og de en er lojal mot (Kaufmann & Kaufmann, 2006). Store norske leksikon, 2018, skriver på sin nettside at

Lojal, lovlydig, som er trofast overfor sin gruppe, sitt parti, og bøyer seg for de beslutninger som tas der; som er til å stole på (Store norske leksikon, 2018).

På KS bedrift sin nettside, 2017, skriver de at å være lojal er en arbeidstakers plikt ovenfor arbeidsgiveren. Illojale handlinger eller ytringer kan være saklig grunn til oppsigelse eller avskjed. Lojalitetsplikten kan handle om mange ulike ting. Det kan for eksempel være å ta en

jobb hos konkurrenten, komme med ytringer som kan skade virksomheten eller at man oppfører seg dårlig ovenfor brukerne/kundene. Om handlingene eller ytringene som oppstår bryter med lojalitetsplikten må vurderes konkret i hvert enkelt tilfelle (KS bedrift, 2017).

4.7 Organisasjonskultur

På nettsiden til Store norske leksikon, 2018, beskriver de organisasjonskultur som et begrep som brukes om kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe. I likhet med kultur, er organisasjonskultur et mye omtalt fenomen som er vanskelig å definere på en entydig måte. Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Det som blir oppfattet som viktig og verdt å streve etter er verdier, normer viser hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Begrepet organisasjonskultur ble tatt i bruk på 1980-tallet og er relativt nytt. Tidligere kunne man bruke begrepet gruppenormer. Det kan diskuteres om det er en organisasjonskultur eller om man har subkulturer ved siden av hverandre i organisasjonen. I en organisasjon kan man ha en stor, eller man kan ha flere organisasjonskulturer og flere ulike subkulturer på samme tid. Man kan være kritisk til begrepet og fenomenet organisasjonskultur, ved å ha delte verdier og at man bruker kultur som styringsmekanisme i en organisasjon (Store norske leksikon, 2018).

4.8 Kommunikasjon

Kommunikasjon og informasjon er strategisk viktig og påvirker organisasjonens evne til å nå sine mål. Ledere og ansatte får den informasjonen de trenger på en tilrettelagt måte, gjennom etablerte kanaler og arenaer. Informasjonen kan dreie seg om strategisk eller faglig, og deling av ideer og oppfatninger, og foregår gjennom både formelle og uformelle kanaler. Formelle kanaler er etablerte arenaer som organisasjonen har kontroll over, som allmøter. Uformelle kanaler er kommunikasjon som organisasjonene ikke kan styre/ kontrollere, som kroppsspråk og hvem som prater med hverandre og at de prater sammen. Larsåke Larsson (2001) mener at så få organisasjoner har innsett hvilke strategisk resurs kommunikasjon egentlig er. Organisasjonsteoretikeren Henry Mintzberg (1994) sier at strategi er en kontinuerlig prosess

hvor organisasjonen tilpasser seg omgivelsene gjennom å respondere på muligheter og trusler (Erlien, 2003).

4.9 Ledelse

Med ledelse forstår man aktiviteter og egenskaper som får andre til å gjøre ønskede ting eller oppnå ønskede resultater. Ledelse forutsetter at lederen eller ledelsen har virkemidler som kan få andre til å endre atferd i ønsket retning. Grunnlaget for lederens innflytelse varierer og kan bestå av ulike elementer. Det kan være posisjonsmakt, makt over tvangsmidler, kontroll over belønninger, informasjon og ekspertise (kompetanse), tilgang til steder der beslutninger treffes og kontroll over hva som skal være på dagsorden, makt over fortolkningsrammene, allianser og nettverk, personlig makt knyttet til personlige egenskaper (Øgar & Hovland, 2004).

4.10 Kommunal styring og ledelse

Kommuneloven (1992) setter rammer for kommunal styring og ledelse. Kommunestyret/fylkestinget er øverste myndighetsorgan med ansvar for hele kommunens/fylkeskommunens virksomhet. Arbeidsgiveransvaret ivaretas gjennom å vedta kommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi. Daglig utøvelse av arbeidsgiveransvaret delegeres til rådmannen gjennom delegasjons-reglementet. I praksis delegeres ansvaret videre til ledere på ulike nivåer.

Arbeidsmiljøloven (1977) gir rammer for hvordan ledelse skal utøves. Loven skal sikre et godt arbeidsmiljø og trygge og forutsigbare arbeidsforhold. Arbeidsmiljøloven bygger på tre grunnleggende forutsetninger. Ledelses-retten (styringsretten), arbeidsgivers omsorgsplikt (omsorgsplikten), og arbeidstakers plikt til å respektere og innrette seg etter beslutninger som er tatt (lojalitetsplikten).

4.11 Oppsummering av begrepskapitlet

I dette kapitlet har vi definert de viktigste begrepene som benyttes videre i oppgava. Disse begrepene er viktig for at vi kan få best mulig svar på vår problemstilling.

5.0 Teori

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan etisk teori, som offentlig etos er, kan hjelpe oss til å tenke igjennom våre verdier. Før vi går nærmere og forklarer hva teorien om offentlig etos handler om, drøfter vi kort begrepene etos og etikk.

5.1 Etos

I store norske leksikon (2018) kan vi lese at etos er et retorisk bevismiddel, en måte å overbevise på, og viser karakteren til den personen som mener noe. I dagligtale betegnes etos persons moralske oppfatning, moralske vilje eller livsholdning. Aristoteles knyttet tre egenskaper til etos: areté – moralsk kvalitet, phronesis – sunn fornuft og eunoia – velvilje. De som snakker eller skriver er avhengig av å framstå som troverdige og til å stole på. Det variere hva vi legger i disse egenskapene, siden sosial sammenheng og kultur er faktorer som på viker, også da det gjelder sunn fornuft. Etos knyttes ofte til persona.

5.2 Etikk

I bunn og grunn handler etikk om hvordan man skal oppføre seg. Og brukes ofte sammen med begrepet moral. Moral er skikk og bruk, og forteller hva som er en normal grense for atferd. Etikk er moral på et høyere nivå: det er mer gjennomtenkt, begrunnet og diskutert. Moral brukes gjerne for å beskrive atferd, deskriptiv. Etikk tjener som en rettesnor og blir dermed normativ. Videre er etikk og moral viktige i situasjoner hvor du møter kollegaer eller andre ansikt til ansikt. Etikk og moral definerer også organisasjonene sin plattform og retningslinje (policy) (Ihlen & Robstad, 2004).

5.3 Offentlig etos

Offentlig etos består av grunnverdiene generelt samfunnsansvar, offentlig innsikt, rettsikkerhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet. Offentlig etos representerer et sett av verdier som må følges opp samtidig. Det er spenninger mellom det gode og det rette, og mellom det kollektive og det individuelle (Ødgård, 2005).

Det offentlige etos danner verdikjernen, som ivaretar offentlig sektors legitimitet ved hjelp av de regulative, normative og kognitive institusjonene som har skapt det offentlige etos. Gjennom årene blir det offentlige etos påvirket av samfunnsutviklingen, nye organisasjonsoppskrifter og interne og eksterne institusjonelle krefter. Nye verdier kommer inn, enkelte fortrenger kanskje noen gamle verdier, mens andre blir en naturlig del av det nye offentlige etos. Noen av verdiene kan komme i konflikt med andre. Men resultatet kan bli at det nye offentlige etos blir større, mindre eller endret, som i Danmark, der innovasjon og fornyelse ser ut til å ha kommet til som en ny verdi. Det gjør at institusjonene som opprinnelig offentlig sektor henter sin legitimitet fra, kan få mindre betydning. Legitimiteten kan kanskje bli svekket og offentlig etos blir mer endringsdyktig, men vil også dermed ha lettere for å bli påvirket av ytre krefter i neste omgang (Vrangbæk, 2003).

Verdier er ikke til å ta og føle på. De er mentale forestillinger, ikke gjenstander. Man kan snakke om verdier, uten at det handles etter dem, og det kan handles etter verdier uten at det er bevisste og klare verbaliseringer. De samme verdiene kan utforskes forskjellig og gi forskjellige meninger alt etter omstendighetene. Verdier kan også være gjemt så dypt at man kan miste dem før man blir bevist på dem. Verdier er derfor vanskelig å identifisere. Hvilke verdier som karakteriserer offentlig sektor er forskjellig (Beck Jørgensen, 2003).

Verdier preger vår oppfattelse av virkeligheten, former vår identitet, påvirker våre handlinger og farger våre liv. Offentlig sektors legitimitet har i stor grad vært bygd på verdier som demokrati, likhet, samfunnsansvar åpenhet og rettsikkerhet – det offentlige etos (Beck Jørgensen, 2003).

De mener tradisjonelle demokratiske og rettslige verdier og det sosialdemokratiske hegemoniet som har formet det offentlige identitet, har dermed kommet mer i bakgrunnen. Verdiene er at det offentlig har ansvar ovenfor samfunnet generelt, man skal vokte rettssikkerheten og man skal følge uavhengige profesjonelle standarder. Det finnes likevel noen nyanser. På forvaltningsnivå, det vil si den statlige sentraladministrasjonen og kommunale sentralforvaltninger, vektlegges rettssikkerheten betydelig tyngre enn på

institusjonsnivå, hvor man heller har fokus på individuelle brukerbehov og brukerdemokrati. Man kan også finne lignende forskjeller mellom det statlige og de kommunale nivåene. Brukerbehov vektlegges høyere der hvor man har tettere kontakt med brukerne, nemlig i kommuner. Om man ser bort ifra noen få naturlige og relativt beherskede variasjoner mellom forvaltningsnivå og institusjonsnivå og mellom stat og kommuner og noen mindre variasjoner mellom sektorer, er resultatet ensartet. Her kan man se konturene av en generell offentlig etos (Beck Jørgensen, 2003).

Verdier eller normer skapes gjennom samspill mellom mennesker og omgivelser. De utvikles over lang tid og er internaliserte, noe som innebærer at verdiene har blitt en del av oss selv (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). Hvor vårt sett av verdier stammer fra kan variere, enten det kan relateres til vår nasjonale kultur, organisasjonskultur, familie eller fra andre påvirkningsfaktorer – eller en miks av alle. Verdihensyn kan komme til uttrykk både bevisst og ubevisst, implisitt og eksplisitt. Hvordan verdiene er tilegnet, enten de er lært eller erkjent, eller om de er av en mer emosjonell karakter, vil vi uansett bære de med oss, og de vil påvirke vår atferd. Innenfor kulturer, organisasjoner og grupper kan verdier være motstridende eller ulike (Busch et al, 2010).

Verdier i en organisasjon kan beskrives som «et sett med grunnleggende kriterier som alle handlinger veies mot», mens normer er «et handlingsrom som setter begrensninger for hvilke aktiviteter organisasjonsmedlemmer kan gjennomføre» (Busch, Johansen, Kalusen & Vanebo, 2007). Busch deler inn i: *Måleverdier*, som en ønskelig slutttilstand for seg selv/en gruppe, eksempelvis godt samarbeidsmiljø, og - *Instrumentale verdier*, som indikerer en foretrukket handlemåte, og dermed uttrykker et ønske om å regulere atferd i organisasjonen, som å følge lover og regler, eller det å vise mellommenneskelig respekt (Busch et al, 2007).

Offentlige verdier kan forstås som regulative, normative og kognitive institusjoner som berører forholdet mellom staten og innbyggerne. Det offentlige skal ivareta felleskapets interesser og innbyggernes kollektive goder, noe som må være helt grunnleggende. Samfunnsansvar, rettssikkerhet, likhet og offentlig innsyn er sentrale verdier i offentlig sektor,

og verdier som bidrar til å gi offentlig sektor identitet og legitimitet. For mange offentlige organisasjoner er det utfordrende å måle produksjonen, teknologien er uklar, og yrkesutøvelsen er ofte basert på selvstendig arbeid. Verdier blir da viktigere her enn i privat sektor, både for å fremme legitimitet, for å sikre kvalitet på tjenesteproduksjonen og for å fremme en bestemt og ønsket handlemåte (Busch, 2010).

I boken til Beck Jørgensen (2003) beskriver han et offentlig verdiunivers som en kjerne med ytre lag. Kjernen utgjør verdier som samfunnsansvar, rettsikkerhet, åpenhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet – «det offentlige etos». Utenfor denne kjernen befinner det seg et lag med profesjonsverdier – et «fagspesifikk etos». Ytterst finner man arbeidsplass- og ledelsesetos knyttet til styring, ledelse og personalforhold i den enkelte organisasjon (Beck Jørgensen, 2003).

Beck Jørgensen (2003) presenterer 5 ulike modeller for hvordan verdiendringer kan forstås:

Nye verdier fortrenger gamle verdier, nye verdier legger seg som et pulserende lag utenfor en fast kjerne, nye verdier legger seg over gamle som geologiske lag, nye verdier legger seg ved siden av gamle verdier i en funksjonell arbeidsdeling, nye verdier er nye fortolkninger av gamle verdier (s. 253).

Verdier kan oppfattes, forstås og tolkes ulikt alt etter hvilke kulturer og kunnskap vi mennesker har vil være med å forme forståelsen for verdier.

Offentlig etos, fellesskapsverdier, har blitt utfordret av verdier som har andre hovedmål, som effektivitet og produktivitet. Lundquist (1998) mener at de sentrale verdiene innenfor offentlig sektor kan inndeles i to grupper; demokrativerdier og økonomiske verdier. Økonomiske verdier forstås som mål-middel-rasjonalitet, produktivitet og kostnadseffektivitet, mens demokrativerdier forstås som politisk demokrati, rettsikkerhet og

offentlig etikk. Demokrativerdier forstås ikke bare som fellesverdier, men også som verdier knyttet mot individet. Lundquist frykter en fortrenning av og hegemoni i forhold til den tradisjonelle statsvitenskapen. Lundquist trekker frem tre verdier: politisk system (staten): åpenhet, regelstyrt og alle behandles likt. Økonomiske system (foretaket): den beste blir ansatt, jo bedre kunde du er desto bedre behandling får du. Sosialt system (familien): egne favoriseres og solidaritet mellom egne (Ødgård, 2005).

Ut ifra en undersøkelse Vrangbæk, 2003, har gjort konkluderte han med at det var fire verdier som utgjør kjernen i et offentlig etos: Det generelle samfunnsansvar, offentlig innsyn, rettsikkerhet og uavhengige profesjonelle standarder. Det har også kommet til en femte verdi i tillegg til disse, det ser ut til at denne fester seg i hele den offentlige sektoren: fornyelse og innovasjon. Man antar at denne verdien har blitt fremtredende på grunn av de mange og store kravene til omstilling i offentlig sektor. Konsekvensen av denne femte verdien har fått så stor plass er at det er utfordrende å holde fast ved verdien kontinuitet (Vrangbæk, 2003).

Det offentlige etos og det legitimitet for offentlig sektor har stor betydning for samfunnet. Men verdier er generelt et vanskelig tema å forske på, og mange tolker verdier mer mot utøvelse og handling enn mot selve verdibegrepene. Offentlig etos er bygd på verdier som demokrati, likhet, samfunnsansvar, åpenhet og rettsikkerhet. Innholdet i det offentlige etos kan over tid endres av samfunnsutvikling, verdiutvikling i befolkningen, nye organisasjonsoppskrifter og interne og eksterne, institusjonelle krefter (Ødgård, 2005).

Lundquist og det offentlige etos ønsker mer samfunnsansvar, sentralisere. Man skal ha innbyggernes behov som formål, ikke lønnsomhet. Lundquist vil beholde det tradisjonelle hierarkiske samfunnet. Man får mer brukervalg og samfunnsborgere vil stå friere til å påvirke og si sin mening ved folkeavstemninger. Lundquist vil ha profesjon i stedet for ledelse. Ved å få mer ledelse vil man ha større fokus på å øke effektiviteten fordi ledere ansettes på kontrakt som er nært knyttet til resultatkrav, som igjen vil føre til mindre administrative kostander. Noen vil ha ressurstillgang ut fra faktisk etterspørsel og pris, mens det offentlige etos har ressurstillgang ut fra bedømmelse av behov. I et mer hierarkisk samfunn ser man at

samfunnsborgerne har mer ansvarlighet, med tradisjoner og stabilitet (Øgård, 2005). Samfunnet i dag endres hele tiden, og vi blir mer og mer selvstendige og ønsker oss mer makt og innflytelse. Det offentlige etos ser på behovet som finnes, og ikke bare på lønnsomhet. Det setter fokus på brukerne.

Offentlig etos kan defineres som de verdiene som veileder offentlig ansatte og politisk valgte representanter til handlingsmåter som sikrer at forvaltningen av fellesgoder blir gjort rettferdig og man har lik behandling av borgere, demokratiske styringsprinsipper og den enkelte borgers rettsikkerhet.

5.4 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse kan knyttes opp mot lederens evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeiderne. En forutsetning er at lederne kan bygge på et mål som utfordrer det som er. Lederens verdier må til en viss grad være i samsvar med verdiene i organisasjonen, og at organisasjonen opplever en form for krise og det kreves spesiell innsats fra både medarbeidere og ledere. Dette har ført til at verdibasert ledelse i stor grad assosieres med transformasjonsledelse og karismatisk ledelse (Busch & Dehlin, 2012)

Definisjoner av ledelse reflekterer at begrepet innebærer en intensjonell prosess og utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon, men det er uenigheter om ledelse skal knyttes opp til bestemte roller, eller mot det å utøve innflytelse. Alle medarbeidere kan i større eller mindre grad delta i ledelsesprosessen, uansett hvor de er plassert på organisasjonshierarkiet. I kunnskapsorganisasjoner har medarbeidere stor frihet i sin arbeidsutførelse, og ut ifra en slik innfallsvinkel er verdibasert ledelse definert som (Busch 2012).

Målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

Verdibasert ledelse er knyttet direkte opp mot en ledelsesmodell og kan behandles og diskuteres innenfor alle dimensjoner som er knyttet til denne ledelsesteorien verdibasert ledelse har et klart fokus på lederatferd. Man har en atferd mot å realisere sentrale organisasjonsmessige mål (Busch & Dehlin, 2012).

Man peker også på at verdibasert ledelse inkluderer en verdiutviklende prosess som har målformulering, problemløsning og språkskapning. Målformulering må integreres med diskusjon om verdispørsmål. Problemløsningsprosessene må reguleres av normer og verdier. Så må man jobbe med språk som gjør det mulig å sette ord på organisasjonskulturen som er utviklet eller ønsker å bli etablert. Verdigrunnet vil alltid være i endring. Modernisering av offentlig sektor har skapt økende verdimesse konflikter (Busch & Dehlin, 2012)-

Verdibasert ledelse skal være forankret i organisasjonens verdier og etiske standarder. Både ledelse og verdiutvikling må ta utgangspunkt i verdier som reelt er til stedet. Det vil kreve at mål og problemløsning skal bygge på sentrale verdier. Verdibasert ledelse vil eksistere på alle nivåer i organisasjonen. Medarbeiderne må knytte si jobbatferd opp mot verdier, ha et bevisst forhold til behovet for verdiutvikling og utøve selvkontroll. På gruppenivå vil teamledelse utøves i et tett sosialt samspill innenfor nære relasjoner. På organisasjonsnivå vil verdibasert ledelse være en form for ledelse hvor verdiene er sentrale og målet er ofte å skape et nytt virkelighetsbilde med nye visjoner og sterkere fellesskapsfølelse (Busch & Dehlin, 2012).

5.4 Oppsummering av teorikapittel

I dette kapitlet har vi gjort rede for teorien som vi skal bruke i da vi skal drøfte våre funn i analysen. Vi har også gjort rede for hva vi legger i begrepene etos og etikk. Spørsmålet om etikk og moral kommer inn som en viktig del av hvordan organisasjonene faktisk opererer.

6.0 Analyse

Det finnes verktøy som gjør intervjuanalysen mer tilgjengelig. I dette kapittelet gir vi en oversikt over hvordan vi analyserte intervjuene vi gjennomførte. Vi gir en beskrivelse av vår tolkning av meninger, hvordan vi organiserte intervjutekstene og hvordan vi konsentrerte meningsinnholdet. Dette blir presentert så kortfattet som mulig.

6.1 Intervjuanalyse og meninger

Formålet med analyse er å avdekke meningen med spørsmålet. Det som skal undersøkes, gir grunnlaget for å avgjøre metoden som skal benyttes. Koding spilte en viktig rolle i den tilnærmingen til kvalitativ forskning som Glaser og Strauss innførte i 1967, under betegnelsen *grounded theory*. *Åpen koding* henviser her til «analyse, undersøkelse sammenligning, begrepsliggjøring og kategorisering av data» (Strauss og Corbin, 1990. s. 61). Kodene i en grounded theory tilnærming trenger i motsetning til innholdsanalyse ikke å være kvantifisert, men inngår i en kvalitativ analyse av relasjonene til andre koder og til kontekst og konsekvenser av handlinger. (Kvale & Birkmann, 2009).

Målet er å utvikle kategorier som gir en fullstendig beskrivelse av de opplevelser og handlinger som undersøkes (Kvale & Birkmann, 2009). I prinsippet kan alt kodes – Gibbs gir følgende eksempler: spesifikke handlinger, hendelser, aktiviteter, strategier, tilsander, betydninger, normer, symboler, deltakelsesnivåer, relasjoner, betingelser eller rammer, konsekvenser, miljøer, og en kan også gjøre refleksive kodinger som registrerer forskernes rolle i prosessen.

Analysen av intervjuene som vi har gjennomført illustrerer en form for kategorisering basert på transkriberte intervjuer. De 7 intervjuene, transkribert til omtrent 50 sider, ble analysert for å få svar på:

Hvordan opplever et utvalg av kommunalt ansatte medarbeidere muligheten til å ytre seg offentlig i en beslutningsprosess de selv er berørt av.

Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i hvilken informasjon vi trenger for å kunne gi svar på problemstillingen. Intervjuguiden vi har utarbeidet er delt opp i 3 forskjellige temaer. Under hvert tema, har vi utarbeidet/ valgt de spørsmålene som er mest aktuell for oss. Dette fordi vi har valgt temaene vi mener er med på å gi oss svar på det vi undersøker. Disse temaene med spørsmål utgjør kategoriene. Materialet organiseres i kategorier slik at vi kan foreta en sammenligning. Vi kan da sammenligne de ulike informantenes svar på de samme spørsmål, og vi har et grunnlag til å danne oss et bilde av kildeinnholdet, der vi ser blant annet om informantene svarer likt eller ulikt, og hvorfor de gjør det.

Vi som forskere er interessert i å løfte informantenes historie, med egne ord for å få innblikk i hver beretning til informantene. Dette gjør vi ved å gjengi sitater. Personlige beretninger/ historier gir informasjon om individuelle oppfatninger og meninger. Bruk av sitater i teksten blir en måte å nyansere, utdype og en fin mulighet til å gi eksempler.

6.2 Kategori 1: Omorganisering

Omstilling har som mål å bidra til å sikre en sterk og effektiv kommunal sektor for å sikre velferd for innbyggerne. Endring skal føre til at velferdssamfunnet blir styrket og videreutviklet, og at kommunal sektor har ambisjoner om faglig kvalitet, brukertilfredshet, helsefremmede arbeidsmiljø, kostnadskontroll og kontinuerlig kompetanseoppbygging. Videre skal kommunal sektor gå foran som ansvarlig samfunnsaktør med etiske standarder, og ha en forvaltningskultur som preges av demokratiske og rettsstatlige verdier Siden vi stiller spørsmål til mennesker som jobber i kommunen, er det disse mennesker sine historier og erfaringer vi får innblikk i.

6.2.1 Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter?

Et av innledende spørsmålene som ble stilt, var å finne ut hva informantene mener starter en omorganiseringsprosess. Under intervjuene kom det fram at det var en ganske stor enighet blant informantene om hva som utløser en omorganiseringsprosess.

«Omorganisering starter fordi det er et behov som ikke blir dekt, eller du har et problem som må løses» (Informant W)

«Det er et eller annet som skal forandres på. Det er nok mange ting som gjør at man starter en omorganisering vil jeg tro. I forhold at man vil forberede seg, at man skal spare penger at det er noe politiske ting, skifter.» (informant Z)

Som forvaltere av offentlige midler og oppgaver, er det viktig å kunne tilby gode tjenester.

«Velfungerende organisasjoner og gode tjenester til de som bruker det. Det tror jeg er grunner til å starte omorganiseringsprosesser» (Informant W)

«De starter fordi man ser behov for endring, eller man kan tenke seg å gjøre ting annerledes enn det vi gjør i dag.» (Informant Ø)

«Det ideelle svaret er en form for effektivisering. At man omorganiserer for å bli raskere, bedre, spare stillinger, få mere effekt i andre enden osv. Jeg tror det er en genuin tanke bak det der. Jeg tror ingen omorganiserer bare for å omorganisere.» (Informant Å)

En velfungerende kommune leverer gode tjenester til innbyggerne. Det er viktig for en kommune å levere god kvaliteten på disse tjenestene. Kommune som organisasjon, blir utfordret hele tiden. Både fra politisk og administrativt. Som informantene påpeker, er det flere årsaker som gjør at man starter en omorganisering i en kommunal forvaltning.

«Når det er kommunalsjefen som starter en omorganisering handler det om ressursbruk, mye økonomi, utnytte ressurser på best mulig måte. Når vi på midt nivå, mellom leder vil det være det med faglige forbedringer, struktur endring i følge til å følge lovkrav. Det er det som starter det. Det kan også være ideer ifra enkelt ansatte som brenner for noe, det er veldig stort spenn på hva som setter i gang slike prosesser.» (informant Æ)

«Omorganiseringer som kommer nedenfra skal man selvfølgelig lytte til, men det handler ofte om sterke personligheter som ønsker goder. Man skal ikke la seg styre av de flinke ansatte som ønsker å forberede seg på jobb, man må alltid tenke på det som er bra for alle.....Det skal være en klar hensikt om hvorfor du vil omorganisere. Har du ingen hensikt om hvorfor du vil omorganisere så omorganiserer du ikke» (informant W)

I det sosiale samspillet mellom mennesker, er forventninger en stor del, og menneske er som oftest sammensatte og uforutsigbare. Forventninger til arbeidet er preget av tidligere erfaringer. En av informantene påpeker dette.

«Du starter ikke omorganiseringsprosesser bare fordi at man har lyst til å sette sitt preg på organisasjonene. Man tuller ikke med organisasjonene fordi da tuller man også med folk på sine jobber» (informant W)

«Noen ganger er det en tilfeldighet som gjør at det blir. Noen ganger det en ny situasjon» (informant Y)

Når det kommer til informantenes holdninger om omorganisering:

«Jeg tror stort sett det er bra med omorganisering. Det kan bli for mye av det, men stort sett en bra greie. Man kan få røsket litt opp i det som er og se nye sider ved saken.» (Informant Ø)

Omorganisering kan faktisk være en fin måte å rydde i egen organisasjon, og noen ganger er det også en nødvendighet.

«Noen ganger er det nødvendig absolutt, det er litt som å rydde hjemme, det å utsette og utsette, det blir ikke noe bedre av det, det blir bare verre, og noen ganger må du faktisk omstilling og organisasjonen har en tendens til å sette seg gjerne i feil retning, så må det ryddes opp litt» (Informant Å).

6.2.2 Kan du beskrive en god omstillingsprosess, og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket

De fleste kommuner driver en kontinuerlig tilpassing av sin organisasjon, og historiene om feilslåtte omstillingsprosesser og tilpassing av organisasjonen er dominerende. Fremdeles omorganiseres det. Tidligere erfaringer preger hvilke forventninger vi har til organisasjonen, og bestemmer normene for hva som er godt i denne organisasjonen. Vi var nysgjerrige på hva våre informanter mener er en god omstillingsprosess og hvorfor de mener omstillingen ble vellykket.

«Slik jeg ønsker, så er det god kommunikasjon så vi får høre hva som skjer, blir tatt med i prosessen så langt det lar seg gjøre. Hvis det handler om meg så vil jeg gjerne fra første stund vite hva som skjer. Vi må få vite hva dem har ment og få være med å bestemme hvis det lar seg gjøre. Skal det forandres på ting vil det alltid være noen som har forskjellige meninger

og vi sitter litt forskjellig rundt om i organisasjonen og i det vi jobber med, og ser forskjellig på ting». (Informant Z)

Tidlig involvering er en faktor som kan avgjøre om omstilling oppfattes som god eller dårlig. Dersom ledelsen informerer de ansatte tidlig i prosessen, bruker tid til å informere de ansatte og gir rom for at de ansatte kan komme med både spørsmål og får mulighet til å si sin mening om prosessen, kan være et godt utgangspunkt for en god prosess.

«Jeg tror at omstillingsprosess som er god eller vellykket er en som alle ser må til, noe som alle er enige om. At den er godt forankret er en av suksesskriteriene.....Tid er vesentlig. Tid er ofte en minimumsfaktor hele tiden, for ting skal skje innen et visst tidsrom, og det skal skje på toppen av den daglige drift, og den daglige driften er den daglige driften og det tar 7,5 timer om dagen, minst» (Informant W)

Når en omorganisering vedtas skjer dette på toppen av organisasjonspyramiden, også sendes beskjeden videre nedover med forventning om at alle innretter seg etter beslutningen. I virkeligheten er det ikke helt slik (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen og Roald, 2011). Som en av informantene sa, er tid viktig. Ofte bruker ledere god tid på å planlegge hvordan det skal organiseres. Da ledelsen har tatt en beslutning, har ikke de ansatte vært med i prosessen, og forstår ikke hvorfor de må gjennomføre det.

«Det må starte en plass hvor det er et mandat, og det har jeg sørget for at jeg har. Så langt er det en flott prosess. Jeg vet ikke hvor dette vil ende. Og tegningen min forandre seg dag for dag. Jeg tenker at når dette blir en offentlig sak og utvalget skal dette, så må alle få lov til å mene noe om dette» (Informant Y)

Å få mandat til å gjennomføre en omorganisering er viktig. Vel som viktig å få forankring oppover i systemet som toppsjefer og politikere, som forankring til de som også er nedover i

systemet, ansatte. Organisasjonskartet viser hvilke enheter og avdelinger som er i organisasjonen, og hvor i hvor i hierarkiet den enkelte avdeling er.

«Jeg har vært med på en tidligere også hvor det var to avdelinger som skulle slås sammen. Det var mer planlagt over tid, men det var veldig interessant fordi det var to avdelinger som var veldig forskjellige, vidt forskjellige kulturer egentlig som skulle slås sammen og fungere under ett tak det var veldig interessant. Jeg var veldig nyansatt og det var interessant å være litt på utsiden og se det.» (Informant Ø)

Askvik, Espedal og Gammelsæter, 2011, skriver at organisasjonskultur representerer organisasjonsmedlemmenes felles delte verdier og definerer hva som er viktig, og hva som etterstrebes. Uformelle normer avledet av verdiene tydeliggjør hva som er passende atferd og holdninger. Funksjonen til kultur er å motivere medarbeidere ved å appellere til deres idealer og skape felles målsettinger som framstår som meningsfulle og verdifulle. Dette skaper eierskap og identitet og framstår som meningsfullt.

«Det korrekte svarer er å inkludere, men det kan bli for mye inkludering også For mye kokker for mye søl. Som sjef kunne jeg godt tenkt meg at det er litt diktatorisk og at det folk bare gjør det de skal gjøre. De får faktisk lønn for å være på jobb og ikke for å krangle....Jeg har skissert noen tegninger tidligere med det å inkludere medarbeidere i en tidlig fase, det er en myte. Jeg tror veldig mange ledere tror de inkluderer, mens mange ledere informerer. De har brukt kanskje et år på å planlegge også informerer de en uke før de skal omorganisere, også klager de på at de er så vanskelige jvf. Den v-en jeg har tegnet tidligere.» (Informant Å)

«Det kommer en tid etter omstillingsprosessen du har motstand både før, under og etter, og for å unngå motstand av en omstillingsprosess etter så tror jeg det er viktig at man er med i. Jeg tror nok at det å bli hørt, hvis medarbeidere blir hørt, det er ikke sikkert det blir akkurat slik de vil, men at de blir hørt, blir sett, jeg tror de vil føle eierskap til

omorganiseringsprosessen og at det er lettere for organisasjonen å falle til ro etter at den er gjennomført fordi man føler at man har eierskap til det» (Informant Å)

Som vi har sett av svarene til informantene, er det flere som påpeker at tid er viktig i en omorganiseringsprosess. Tider er med på at de ansatte kan få tid til å modnes, til å forstå at endring kan være til det beste for både de ansatte og i forhold til tjenestene som de skal leveres. Men da må også prosessen være god. En av informantene sier nettopp noe om dette:

«Det synes jeg har vært en god prosess som har startet på toppen og det hele tiden har vært forankring ned og man ser at det blir resultater ned til gulvet, og hvor pasientene får nytte av det. Det synes jeg har vært en god prosess, det har tatt forholdsvis lang tid» (informant Æ)

6.2.3 Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerte som planlagt

Etter å ha hørt informantene sine meninger om hva en god omstillingsprosess er, ønsket vi å finne ut av hva de mener er en omorganisering som ikke fungerer som planlagt. Av svarene vi fikk av våre informanter, ser vi at omorganisering er bare mulig dersom de som arbeider der er motivert for og delaktig i prosessen.

«Det tror jeg er en typisk noe du blir pålagt, noe du selv er uenig i, noe hele organisasjonen er uenige i, noe du bare må gjøre. En dårlig forankret omorganiseringsprosess som er styrt fra høyere hold, jo lengre unna pålegget kommer, kan si at det kommer fra stortinget eller regjering, jo verre er det. Det er typisk typiske eksempler på en omorganisering som drar ut i tid, som virker meningsløse, som man føler ikke gir noe bedre i hverken arbeidsvilkår eller tjenester» (informant X)

Kommuneorganisasjonen blir utfordret hele tiden, fra politisk styring som oftest baserer seg på verdier og visjoner, til administrativt og faglig kunnskap innenfor bestemte rammer.

«Jeg har vært med på prosesser hvor vi har startet veldig åpent der alle skal si sin mening først, åpne spørsmål. Det var allmøte og det ble skivebom, vi bommet helt på. Den lykkes vi ikke med. Vi snakket om involvering og alle skal være med på det, men har du ikke et utgangspunkt for å få folk med så bommer du, som vi gjorde den gangen» (Informant Y)

For å kunne løse sine oppgaver, er gode relasjoner på jobb nødvendig. Relasjoner krever struktur. Endringer kan føre til et behov til å justere, avvikle eller opprette nye strukturer.

«Jeg har vel sett det noen ganger opp gjennom årene, har blitt kastet inn i ting. Ting som har skjedd fort. Tanken bak har nok helt sikkert vært veldig fint men så har ikke trappene eller hva jeg skal si, dem har ikke møttes. Det har blitt kastet inn i ting. Jeg ser slik som ...er veldig fin, tankene rundt det er veldig fint, men alt er ikke på plass slik at det blir hull. Det er fortsatt en del hull som fører til at det ikke når målene. Tanken og hele konseptet er veldig fint, men fungerer ikke slik som planlagt. Man skulle kanskje fortet seg skulle heller ha ventet litt og fått andre ting på plass før man startet opp med ...» (Informant Z)

For å kunne få til gode beslutninger må man vite hva man ønsker å oppnå, altså hvilke mål man ønsker. Hva kan påvirke disse målene og hvilke virkemidler trengs for å oppnå dem. Man må kjenne sammenhengen mellom virkemiddel og målene. Derfor må man analysere hvordan målene kan nås. Man må også tenke på hvordan dagens beslutninger som gjøres vil påvirke målene og framtidige valgmuligheter. Ved nedbemanning og omstilling vil dette få konsekvenser for mange, det er viktig å informere om hvorfor man gjør ting og hva som er hensikten. (Buch et. al, 2009)

«Hvis det føler til oppsigelser som er uforståelige, hvis folk føler at de ikke har medbestemmelse, jo mindre medbestemmelse man har jo verre vil det være, jo flere omkamper du skal dra, jo verre vil det være. Den er nesten bedre bare å få presentert en ferdig «teacomplete» at sånn blir det, sortere ut fra det og gå videre. Det sliter på organisasjonen å stadig sloss og du leverer dårlige tjenester i mellomtiden og du blir mer opptatt av selve prosessen rundt arbeidsplassen din enn å faktisk gjøre arbeidet ditt. Jeg tror det er kjempefarlig og det drar man med seg i nesten all evighet» (informant W)

Det demokratiske prinsipp om retten til å delta i beslutninger som påvirker individets liv og velferd, tilsier at alle har rett til å delta i beslutninger. I praksis innebærer dette former for indirekte demokrati. Dette bygger på demokratiske likhetsnormer og skal sikre arbeidstakernes (like) rett til deltakelse. Deltakelse individuelt skal bidra til å øke arbeidstakernes innsats.

«Alle skulle sitte ned i grupper men det var ingen føringer på det, hva skal vi nå, det som var konklusjonen på alle grupper var at vi trengte mer ressurser. Det var i utgangspunktet et innsparingstiltak. Det som skjedde var at alle skulle ha mer ressurser, fordi alle som satt med sine oppgaver syntes selvsagt at dem skulle ha mer av det. Det varen dårlig prosess. Det må være ledelser på det, å lede i denne sammenheng må være at det skal være klare føringer på mål, hva er det vi skal oppnå med dette, hva er det vi vil. Jeg vil gjerne ha resultatmål. Er det snakk om å spare penger må man se tall på hvor mye man skal spare. Klare føringer og mål er viktig. Og de målene må vi jobbe sammen om, Ingenting av dette skjedde i denne prosessen. Det kan være fort gjort» (Informant Y)

Situasjonen kan også være at en virksomhet blir pålagt større eller mindre omstillinger gjennom politiske vedtak.

«Men noen ganger sier jeg til mine ledere at dette har rådmannen bestemt, og slik er det. Og da er det slik. Jeg var kjent på ... for å si at slik er det, vi kan ikke diskutere ting som er

bestemt, måten vi gjør det på kan vi diskutere. Vi kan ikke begynne å ta omkamper på ting. Så god tid har i alle fall ikke jeg» (Informant Y)

Videre på regjeringen sin nettsted står det at uansett om omstillingsbehovet springer ut fra lokale vurderinger eller defineres av politiske myndigheter, må øverste leder involvere øvrige og andre ansatte når omstillinger skal gjennomføres. Situasjonen kan også være at en virksomhet blir pålagt større eller mindre omstillinger gjennom politiske vedtak. Dette kan være krav om innskrenkninger i virksomhetens oppgaveportefølje og reduksjoner i bemanningen. Imidlertid kan det også dreie seg om utvidelser eller sammenslåinger med andre virksomheter og – som følge av dette – utfordring knyttet til nyrekruttering og et utvidet personalansvar. Også i forbindelse med slike forandringer stilles det krav til toppleder om å kunne håndtere situasjonen og sørge for at endringene blir gjennomført til beste for virksomheten og for de ansatte.

«Jeg ser at det med å ha et godt samarbeid og at linja fungerer er helt vesentlig for at det skal være gode prosesser fordi den øverste leder klarer ikke å få med en hel organisasjon, man er helt avhengig av å ha med hele linja for at det skal være en suksess» (Informant Æ)

«Den siste jeg har vært med på nå nylig. Den var lang og kronglete, og mye skjedde både på systemnivå og individnivå, den var lang og kronglete. Jeg vil ikke kalle den så god egentlig, den var veldig lærerik. Det skjedde mye, det var mye vi måtte ta stilling til Jeg jobber jo i helse og det er jo menneskelige behov man må ta hensyn til. Det ente veldig bra, det var mye som skulle på plass underveid, vi satset høyt og ble ansatt flere, også ble ikke tjenestemottak gruppa slik vi trodde, også måtte vi flytte, ja det ble mye underveis.....Utfordrende og slitsomt. Vi er så ulike, noen tenker at sånn er det og dette må vi gjøre det beste ut av, mens andre setter seg litt og sier at dette går ikke og dette får vi ikke til, dette vil jeg ikke. Jeg prøver å tenke at vi må gjøre det beste ut av det, det ble kanskje ikke det beste alternativet men det ble det det ble, også får vi gjøre det beste ut av det. Hvis det ikke går som planlagt, det kan både være bra og positivt, for det kan bli veldig bra for det, men det er kanskje uforutsigbart og strevsomt for noen at det ikke gikk som planlagt og ikke ble som det skulle bli.» (Informant Ø)

Ledere må ha rom og tid for å møte de behov den enkelte medarbeider har i en usikker situasjon. Hvordan en medarbeider opplever og håndterer en omstillingsprosess er svært individuelt. Ansatte har forskjellige utgangspunkt, både når det gjelder erfaringer, evne til å tåle usikkerhet og ikke minst reelle muligheter til å sitte igjen med positive resultater etter endt prosess.

«Det å ha arbeidsgrupper og alt det styret der, er jeg ikke så sikker på at er så effektivt. Sett fra et ledelsesperspektiv, alle vil være med å bestemme men det er også roten til at det aldri skjer noe sett fra en leder.» (Informant Å)

Som vi ser, er prosessen viktig for å få til en god omstilling. Når det er beslutningene som blir viktige, og ikke medarbeiderne som jobber i virksomheten, oppstår det fort et konfliktområde. Ansatte kan behov til å få uttrykt sin frustrasjon over situasjonen, og har da behov for å sette ord på hva de føler. Da er det viktig å ha tillit til sin leder. Ofte blir effektivitet sett på som å ta raske beslutninger. Det er uheldig dersom beslutningene tas for tidlig i prosessen. Omorganiseringer er krevende, både for ledere og de ansatte som er involvert i prosessen. Omorganiseringer kommer ofte i tillegg til arbeidsoppgaver som må gjøres. Ofte settes det ikke av tid til å planlegge eller gjennomføre prosessen.

6.3 Oppsummering kategori 1 - omorganisering

En oppsummering av resultatene viser at informantene er positive til omorganisering. De opplevde at omorganisering blir gjort fordi man ønsket en endring, og ofte fører disse endringene til det bedre. To av informantene som var tydelige på at man ikke skal starte en omorganisering bare fordi man har lyst til det, begge er ledere selv. Informantene var generelt positive til forandringer. De poengter også at de hadde opplevd omstillinger som ikke alltid førte til at organisasjonen ble bedre eller oppnådde ønsket resultat. Det ble nevnt omstillinger som hadde blitt gjort, og man måttet gå tilbake til det som var tidligere praksis fordi

endringene ikke fungerte som planlagt. Dette førte til at enkelte av informantene har blitt skeptiske til omstillinger, og dette gjaldt de som ikke selv var ledere i organisasjonen.

Informantene som er ledere er svært positive til omorganisering, de mener at omorganiserer må til for å en endring til det bedre. Informantene som selv ikke er ledere, hadde større fokus på brukerne og at omorganisering ofte førte til at man oftest fikk mindre tid til brukerne. Informantene innenfor helse trakk frem at de siste årene hadde det blitt mer fokus på dokumentasjon og kartlegging, fremfor å bruke tiden hos brukeren. De forstod hvorfor dokumentasjon og kartlegging var viktig, men de ville gjerne bruke mer tid sammen med brukerne, slik det var fokus på før.

Informantene våre ga ikke uttrykk for at de var negative til endringer, men de påpekte at det ofte ble gitt for liten informasjon, de følte seg ikke inkludert. Endringene som skulle gjøres kom ofte fra ledelsen i øverst i organisasjonen og som ikke kjente organisasjonen godt nok. En informant som selv var leder, ønsket at det skulle være mindre involvering og at de involverte skulle gjøre det de fikk beskjed om. I en offentlig organisasjon vil ikke denne teorien fungere i praksis.

En god omorganisering innebærer at prosessen må tas over tid, og at man involverer de som blir berørt av prosessen i en tidlig fase. Informantene i studien nevner at forankring er viktig, man må ha tydelige mål for hvorfor man skal omorganisere. Man kan diskutere gjennom hele prosessen og være uenige, men når ting er bestemt skal man være lojal mot det som er bestemt. Da er det for sent å være uenig.

6.4 Kategori 2 - ytring.

Arbeidstaker har rett til å ytre seg på egne vegne etter Grunnloven § 100 og EMK artikkel 10. Ansattes ytringsfrihet må avveies mot arbeidsgivers krav til lojalitet. Vil en ytring skade arbeidsgivers interesse, kan ytringen anses å være illojal. Siden Grunnloven §100 har et sterkt vern av ytringsfrihet, vil dette bli ilagt stor vekt ved vurdering av arbeidstakers ytringsfrihet i forhold til arbeidstakers krav til lojalitet.

6.4.1 Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess

Hvordan ansatte opplever å kunne ytre seg i en omstillingsprosess er svært individuelt. Man har forskjellige utgangspunkt, både når det gjelder erfaringer og evne til å tåle usikkerhet. Arbeidsgiver pålegges et stort ansvar for å ivareta tilsattes interesse under en omstillingsprosess. Samtidig pålegges medarbeiderne ansvar og plikter knyttet til fleksibilitet og omstillingsvilje.

«Jeg er veldig åpen på ting hele veien, åpen til personer hele veien. Kommer det en omorganiseringsprosess så forteller jeg til personer hva jeg mener, og dem gir meg synspunktet tilbake på det. Det er veldig åpenhet på det, det er ingen grunn til å skjule disse tingene her» (Informant Y)

Hvor åpen man skal være og hvilke kanaler man skal man velger å kommunisere med, er opp til den enkelte leder å avgjøre. En av våre informanter forteller:

«Det kan hende andre har opplevd at jeg har styrt prosesser der ting har blitt skjult, det kan godt hende de opplever, men jeg mener ikke det selv. Jeg har selv vært del av prosesser hvor det har vært en del ting som ikke har kommet frem før sluttvedtaket er fattet. Det har jeg vært med på, som ansatt» (Informant Y)

I slike tilfeller virker det som om lederensom vi intervjuet, ønsket ro rundt egen planlegging, der det ikke er rom for innspill eller synspunkt. En slik prosess er verken åpen eller inkluderer de ansatte som blir berørt av prosessen. En annen informant uttrykker annerledes, og mener at åpenhet rundt prosessen er viktig:

«Jeg er veldig opptatt av at vi skal ha åpenhet, et veldig åpent samfunn og at ting skal være åpne og ærlige, vi skal jobbe slik i kommunen at vi oppnår tillit hos innbyggere, ansatte og alt. Det vil jeg si at vi ikke alltid når fram med, at vi kunne være tydeligere på dette med å gi ut informasjon, om det er fellesmøter eller for interesseorganisasjoner. Jeg ser et behov for at vi er tydeligere» (Informant Æ)

Det viser seg at medarbeidere som blir vist tillit og får tilgang til informasjon får en bedre forståelse for hva slags informasjon man ikke bør si til andre. Videre viser det seg at medarbeidere som trives, gjør en bedre jobb og gjør at kommunene leverer bedre tjenester (Erlie, 2003, s. 61).

«Det er også viktig for meg som leder at hva betyr lojalitet, at man ikke går ut i avisen og mener noe om det før man har snakket med meg om det først. Det blir for meg illojalt. Men man kan godt komme og snakke om det, at man ikke er enig og at man går videre med det. Det synes jeg at man skal gjøre ... lojalitet må gå begge veier.» (Informant Y).

«Det spørres hvordan det er. Når jeg var involvert i ting syntes jeg det var veldig lett å få ytret seg og komme med sine ideer og følte meg veldig hørt og involvert i det, når prosessen ikke er god, slik som det er i den omorganiseringsprosessen jeg fortalte om, så følte jeg ikke at jeg hadde lov til å ytre meg. Da var det litt fryktkultur som ble skapt, det er min opplevelse av det.» (Informant Æ)

«Nei det synes jeg ikke. Jeg har jobbet som mellomleder en del år og da var man midt i prosessen, nå jobber jeg på en liten avdeling, ikke som leder, men med mange høyskoleutdannede personer så vi blir veldig tatt med i prosesser. Det oppfordres jo til ytring også så da er det greit å gjøre det. Hvis man ikke blir tatt med så er det kanskje ikke så greit» (Informant Ø)

Ytringsfrihet og taushetsplikt er to forskjellige forhold. Som ansatt skal man ikke ytre seg om en annens person helse eller bedriftens hemmeligheter. Ytringsfrihet verner dine rettigheter til å kunne ytre seg om sine meninger. Vi vil ikke komme nærmere inn på taushetsplikt i denne oppgava. Det virker som om informantene blander sammen begrepet ytringsfrihet og taushetsplikt. I en organisasjon som tjenesteyting er viktig, bør de ansatte ha såpass mye kommunikasjon med sine ledere at de blir tryggere på hva som er hva.

«Jeg vet at jeg ikke kan si hva jeg vil til alle andre. Jeg vet at jeg har taushetsplikt på noe, jeg har vel egentlig ikke ytret meg til noen andre» (Informant Z)

Mennesker som er ansatt bruker tid på å knytte kontakter i et ansettelsesforhold, og etter en stund begynner de ansatte å identifisere seg med virksomheten. Kompetanse og opparbeidet fordeler gjør at det ikke er så lett å søke andre jobber. Muligheten til å få seg jobb andre steder kan være minimale, og da er ansatte bundet i å fremdeles jobbe i bedriften. En av informantene påpeker også at enkelte forhold gjør det vanskelig å bryte ut:

«Nei jeg synes ikke at det er vanskelig. Men da må vi komme tilbake til at vi bor i ... kommune. Her er alle i slekt med alle. De er inngifta, de har kjent hverandre siden de var egg, forhold, gode og dårlige, mellom hverandre, mellom forskjellige avdelinger i kommunen, på en arbeidsplass er de gifte, skilte og forlovet, tante og onkler, sønner og døtre. Det gjør ting vanskelig. Det er ikke det kommunale systemet som gjør det vanskelig, det er de menneskelige konspirasjoner. Det er vanskelig å bryte ut av, og folke er folk, og du verden så lei man kan bli av folk. Folk må ta seg sammen. Det gjør det vanskelig. Det gjør det ikke vanskelig å være enig, det gjør det vanskelig å være uenig.» (Informant W)

Menneskeligere relasjoner styrer våre handlinger. Noen handlinger er mer bevisste enn andre. Å stå alene er tøft. Det er viktig å legge til rette for et godt og trygt arbeidsmiljø der de ansatte

tørr si sine meninger, så de ansattes behov for å kunne ytre seg er tilfredsstillende. Informant W sier også:

«Det er mye tøffere å være uenig. Du blir nødvendigvis ikke tvungen til det, de fleste som har karret seg ut i arbeidslivet har lært å prate, det er sjeldent sånn at bare en er uenig, du vil alltid finne samarbeidspartnere, men det er vanskelig å være uenig med svigerfaren din og tanta til mannen din. Også er det kanskje vanskelig å være enig med den kjerringa som du har skilt deg fra for hun er best. Sånne ting gjør det vanskelig, på små plasser er det ikke bare det inngifta greiene og familiegriene, det er også det at du har ofte venner på arbeidsplassen. Derfor er det ofte lettere for en som kommer utenifra, som ikke har de vennene og ikke får de vennene heller, men de har ingen sånne bindinger. Det er det som gjør det vanskelig tror jeg. Og ved siden av det kanskje de ikke blir oppmuntret til å mene noe, kanskje de ikke blir oppmuntret til å ytre også. Blir det lagt til rette for at folk skal kunne ytre seg i en trygg ramme. Lages de rammene og skapes de. Så, nei det er ikke vanskelig.»

Åpenhet kan være ubehagelig, og det kan føre til uro i organisasjonen. Det å komme utenfra, fra et annet miljø eller til og med et annet sted, og ikke kjenne til kulturen som sitter i veggene eller «sånn gjør videt hos oss» holdninger, kan føle seg tryggere på å kunne ytre seg. Også spesielt dersom man ikke er avhengig av jobben. Informant Å har med seg den ballasten:

«Nei jeg synes ikke det er vanskelig i det hele tatt Og min fordel om jeg snakker ut ifra mitt ståsted i kommunen, jeg er ikke redd for å bli sparket, av og til synes jeg kanskje jeg burde bli sparket. Jeg er her på lånt tid, og jeg føler meg såpas trygg på om jeg skulle gå i mot noe, tørre og si noe, og det skulle medføre konsekvenser så ok, jeg er ikke redd for ryktet, jeg kan alltids flytte meg, jeg er ikke herifra, jeg er ikke avhengig av jobben og slike ting.»

Informanten påpeker også noen ulemper ved å bo i et lite samfunn, også i jobbsammenheng. Ytringsfrihet er verdier som verdsettes høyt, men i denne sammenheng kommer den i konflikt

med andres holdninger. Det bør være stor takhøyde i hvert fall å kunne ytre seg i jobbsammenheng.

«Og jeg har hørt andre snakket om en del ting, og ikke minst det at jo mindre samfunnet blir, og kommune er ikke den minste men det er ikke så stort heller. Det å tape ansikt og det å bli satt ut i kulde i små samfunn, det får konsekvenser ut over det å ytre seg, det får sosiale konsekvenser. Så det er nok mye mere jantelov på mindre steder, og om man sier at ... kommune er lite så er det iallfall større enn en del andre ting» (Informant Å)

6.4.2 Har du vært i konflikt med noen på jobb grunnet ytring

I organisasjonsutvikling og i arbeidet med å påvirke bedriftskultur, holdninger og motivasjon blant ansatte, er kommunikasjonen mellom leder og den ansatte viktig. Leder skal ha kontroll og bestemmer over sine ansatte. Kommunikasjonen kan påvirke et slikt maktforhold, og et godt systembygger på tillit mellom leder og ansatt. Tillitsforholdet baserer blant annet at de ansatte blir behandlet med respekt og ikke opplever maktmisbruk fra lederen sin side, altså en åpen kommunikasjon som går begge veier. Et slikt forhold tar det tid å opparbeide, men det skal ingen ting til for at et likt forhold bli ødelagt. Alle konflikter kan ikke løses, noen konflikter må virksomheten bare godta og leve med. Kommunikasjon kan forebygge unødvendige konflikter som oppstår på grunn av misforståelser eller manglende informasjon. En forutsetning for å løse konflikten er at partene kommer sammen og prater om det (Erlie, 2003). Informant Y har et balansert forhold til å kunne være uenig. Tørre å ta diskusjonene, og prøve å se fra den andre sitt ståsted, kan også være ganske så konstruktivt:

«Tja, jeg vet ikke om jeg kan kalle det konflikt. Men det første eksemplet jeg hadde hvor den ene personen som ikke var med i utgangspunktet, ble det jo slik at man må inn idet enten man vil eller ikke så styrte jeg den inn i at man må inn i dette. Konflikt og konflikt, men det var en ganske sterk uenighet med akkurat den personen, så det har jeg vært bort i. Uenighet kan jo være positivt. I en omstillingsprosess så kan uenighet være veldig positivt at vi ser på ting

ulikt, at vi diskuterer ting og finner løsninger på ting sammen, det er viktig å få fram det. Hadde alle vært enig med lederen på alt så kom vi ikke fremover» (Informant Y).

Grunnlaget for de ulike representative ordningene er å legge til rette for deltakelse til beste for arbeidstakere og for virksomheten. Lover og avtaler mellom partene (nasjonalt og lokalt) setter ram-mer for hvorledes og med hvilket grunnlag deltakelsen finner sted. En av informantene påpeker at arbeidsmiljøet er viktig, og at det er takhøyde for å kunne ytre seg. Informanten har erfaringer fra arbeidsmiljø som både er godt og ikke fullt så trygt:

«Nei det tror jeg ikke, ikke i konflikt. Men i et miljø blir det jo fort litt spenning. Da tror jeg at det er veldig essensielt om hva slags miljø det er på arbeidsplassen, om det er takhøyde for ytringer eller om det ikke er det. Er det det og om man tolererer at det er forskjellige ytringer og at det er greit, så er det greit. Jeg har jobbet et sted hvor det ikke var så greit. Da er det litt enklere å la det skure og gå Det var gjerne i forhold til hvordan man skulle ha opplegget rundt ... og hvordan vi skulle jobbe rett og slett i avdelingen ut mot pasienten. Det var krevende og det var noen som hadde jobbet der ganske lenge og hadde sterke formeninger om hvordan dette her skulle være- og da var det ikke så lett for noen andre og komme inn å ymte frampå at dette synes jeg ikke var greit. Da ble man ganske fort satt på plass. Det gjorde at jeg ville finne meg noe annet rett og slett. ... jeg tenker at omorganisering har et litt negativt ladet ord. Når folk hører det så er det: nei ikke nå igjen. Det er en balansegang der, at det er viktig å gjøre det beste ut av det, både for lederskapet og de som skal omorganiseres.» (Informant Ø)

Kommuner som står ovenfor betydelige omorganiseringer må forholde seg til arbeidsgivers styringsrett som både er lovregulert og avtalefestet. Som arbeidsgiver er det viktig å vurdere endringen som er ønsket å gjøre er innenfor leder sin styringsrett. Styringsrett gir kommunene rett til å avgjøre hvem som skal uttale seg på kommunens vegne. Arbeidsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er et kontraktsforhold, som har et særlig tillitselement hvor lojalitetsplikten har en stor rolle. Lojalitetsplikten for arbeidstakerne innebærer at man plikter å ivareta arbeidsgiverens interesser. Det kan avhenge av hvilken

stilling man har i virksomheten hvor stor grad en arbeidstaker plikter å opptre lojalt.. Det vil stilles strengere krav til arbeidstakere i ledende stillinger, enn det vil gjøre for arbeidstakere i underordnede stillinger. Grensen for når en arbeidstaker har brutt sin lojalitetsplikt må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Informant X delte sin opplevelse, og sier:

«Ja, det har jeg. Da ble jeg sint. Da klarte jeg å bli sint både nedover og oppover. Etter mitt syn var det fordi jeg brukte min styringsrett som leder, og min styringsplikt ikke minst, og det var det noen som ikke satte pris på. Og prøvde da å klage litt oppover, og ikke akkurat tjenestevei heller. Og ble tatt alvorlig. Men da var jeg sint. Så det ble det en brå slutt på ... Men jeg fikk rett. Jeg fikk viljen min for å si det sånn. Jeg synes det var slurvete, man kjenner ikke sin rolle, nå snakker jeg ikke om arbeidstakerne, nå snakker jeg først og fremst om ... ledelsen og personal, først og fremst personal her som hører på pisspreik. Da blir jeg sint Du må tåle å stå i det, men ikke legge seg flat og godta hva som helst. Det er ikke sånn at arbeidstaker alltid har rett, jeg har heller ikke alltid rett. Også synes jeg at folk må lære seg å følge kommandolinjene. Det er en forutsetning for å kunne motta lønn. At du klarer å følge reglene i arbeidslivet. Det gjelder alle. Jeg tror at det er spesielt, og det veit jeg flere har opplevd at da du bruker styringsretten så kan man få problemer».

Organisasjonsstruktur sier mye om atferd i organisasjonen generelt. Organisasjonskart viser organisasjonen sin formelle struktur. I en organisasjon finnes det som regel en gruppe som snakker sammen på tvers av den formelle strukturen. Hvordan den enkelte opplever endringer, er individuelt (Erlie, 2003). Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, det kan for eksempel være hva som kan oppfattes som sant og usant. Leder har hovedansvaret for at virksomheten er organisert på en hensiktsmessig måte i forhold til de oppgavene som skal løses. Informant Y forteller:

«Det har hendt at jeg har måttet snakket med folk om linja. Jeg som leder aksepterer ikke at folk går bak ryggen min, har en egen agenda, men å møte meg som leder og si at dette er man fryktelig uenig i det må man gjøre, men å gå utenom linja uten at jeg vet det, det har ikke blitt noen personalkonflikt eller lignende»

En arbeidsgiver kan gi arbeidstakeren advarsel, oppsigelse eller avskjed, her må man se nærmere på grovheten i overtredelsen, om arbeidstakeren tidligere har fått en advarsel og lignende. Ytringsfriheten står sterkt, men kan i noen tilfeller også være illojale. En arbeidsgiver må finne seg i normale ytringer som ikke direkte skader virksomheten, men man skal ikke imidlertid finne seg i at arbeidstakere snakker nedsettende om bedriften kundene eller tjenestene offentlig. Lojalitetsplikt vil si at man skal fremme arbeidsgiverens interesser. Dette kan igjen føre til at man kommer i konflikt med egne interesser. Dersom dette skjer og det oppstår en interessekonflikt, så bør man fremme arbeidsgivers interesser fremfor sine egne. I hvert enkelt tilfelle må det vurderes hvor grensen går for når arbeidstaker har brutt lojalitetsplikten. Sladder og ryktebørsen skaper bare negative relasjoner, og kan på sitt verste utvikle seg til å bli store problemer. Det er forskjell på ondsinnede rykter og uskyldig sladder. Vi påvirkes av mennesker vi har tiltro til og vi lar oss bli påvirket av personer og grupper som vi identifiserer oss med (Erlie, 2003). En av informantene forteller:

«Jeg har gitt tilbakemelding til kommunalsjef på at jeg synes det har vært mye baksnakking, det har jeg vært tydelig på, at det er personvurderinger i en periode. At det har vært uheldig i forhold til beslutningsprosesser I forhold til ansatte har jeg gitt tilbakemeldinger på det med bruk av sosiale medier, det er enkelte som ytrer seg der om kommunens tjenester. De er veldig kritiske om andre deler av tjenesten, det har jeg gitt tilbakemelding på At vi kan være uenige om enkeltsaker og at man gjør sine vurderinger om situasjoner, men jeg opplever ikke at jeg er i konflikt. Vi har en veldig åpen dialog og er direkte med hverandre, men jeg personlig opplever ikke det som konfliktfylt, jeg opplever det som en veldig ryddighet ... og da ting skulle presenteres ble ikke mine synspunktet lagt fram, men det var flertallet. Jeg synes at det var litt skummelt at demokratiet skal ikke styre i slike sammenhenger, det er ikke slik at de fleste mener skal styre i slike sammenhenger, det må være helheten, det reagerte jeg litt på. Nå er jeg med på og godkjenner at det blir på denne måten, jeg sa ikke noe da vi presenterte det felles.» (Informant Æ).

«Jeg har sett mindre steder, jeg har jobbet for og mot og slike ting, der får du konflikter som varer i generasjoner, småting. Det er kanskje derfor folk her er skeptiske, det burde ikke være

slik, jeg tror det ansvaret ligger for at det ikke skal være problemer, ligger på sjefen. Det er ikke den ansatte som skal være redd for at det er riktig eller galt, jeg tror sjefene burde være flinkere til å ta i mot litt upopulære ytringer, uten at det får konsekvenser. Problemet ligger hos sjefene faktisk, for de kan velge om de gjør noe med det eller ikke. Jeg er ikke redd for ytring og opplever litt miljøet i kommune som ganske grei Jeg tror ikke jeg har vært det. Jeg tror jeg har vært her for kort rett og slett. Men så sitter jeg i en stilling hvor jeg får lov til å mene noe, det er ikke så farlig om jeg mener noe, jeg tror ikke jeg utgjør noen trussel mot noen med å mene noe.» (Informant Å)

En av våre informanter mener at kjønnsfordelingen på jobb er viktig for et godt arbeidsmiljø. Informanten mener at det er forskjell på hvordan en mann og hvordan en kvinne oppfører seg. Disse faktorene kan være med på å avgjøre Siden vi ikke skriver om kjønnsfordeling, kommenterer vi ikke den ytringen enn det vi har gjort.

«Tette miljøer hvor det er mye gneldring. Misforstå meg rett men det jeg umiddelbart tenker på er kvinnfolkmiljøer. Det har ikke noe med min holdning til kvinnfolk men ut ifra den erfaringen jeg har og jeg hører er det den følelsen jeg har. Mer hakkekylling mentalitet. Menn sloss om posisjoner, kvinner finner en de kan hakke på. Det er liksom naturlov. Så får du arrestere meg etterpå.» (Informant Å)

Man oppfordrer de ansatte til selvstendighet og medvirkning. Informasjon er viktig, men arbeidet må også gi muligheter til selvstendighet og innflytelse og være givende i seg selv. Man kan anta at når ledere tar beslutninger og ansatte lyster ordre, behandles de ansatte som barn, og de oppfører seg slik også. Etter hvert som man har sett den negative utviklingen i motivasjon og produktivitet ved å ha det sånn, har man begynt utviklet andre løsninger, som medvirkning eller medbestemmelse, for at man skal gi de ansatte større mulighet til å påvirke beslutninger som gjelder arbeidet og arbeidsforholdene (Bolmann & Deal, 2014, s. 177). Å bli informert på arbeidet er viktig. Ledelsen kan tolke lover og bestemmelser for å finne ut om hva de bør informere om. Videre bør ledelsen snu problemet på hodet og spørre seg om informasjon og kommunikasjon kan brukes til at prosessen går bedre. Det er viktig at det

finnes arenaer og kanaler hvor ledere og ansatte kan få informasjon. Kommunikasjonsstruktur kan være faste møter, og er viktig for å skape et godt klima for kommunikasjon. Skal alle ansatte i organisasjonen trekke lasset i samme retning, må de ansatte få kjennskap til bedriftens verdier og mål. Vi lar informant Å få siste ordet her:

«Når hadde vi informasjonsmøte sist, jeg kan ikke huske det. Og man trenger ikke å ha en krise eller en stor sak for å fortelle hva som skjer. Du har informasjonsavdelingen som forteller på nettsiden, det betyr at de ansatte vet like mye som våre innbyggere. Det er tross alt vår arbeidsplass. Sånn umiddelbart så tenker jeg vi burde kanskje hatt en eller annen form for et sted hvor vi kan snakke, uten at vi må ta opp ting, jeg tror at om terskelen er stor blir det også en stor sak som kommer Om opplevelsen av at ytringsfriheten blir ivaretatt så er det både ja og nei. I og med at vi ikke har noe talerør så vil jeg si nei. Hvordan skal vi ivareta noe som ikke eksisterer. På en annen side så er det ingen som prøver å hemme det. Jeg tror det er ingen her som bevisst ikke har informasjonsmøter eller har en eller annen kanal for å ytre seg, en eller annen bevissthet for at man ikke skal snakke, jeg tror det bare er sånn. Jeg tror det er hverdagens hektiske greie gjør at det ikke blir et tema. Jeg tror ikke at det er bevisst.»

6.4.3 I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess

Personer som arbeider i en organisasjon, påvirker organisasjonen både som selvstendige individer med sine særegenheter, og med sine utdannelser og erfaringer er bærere av ulike tradisjoner og profesjonskulturer. Ordet kultur er et vanskelig og sammensatt begrep. Kultur omfatter felles tradisjoner og levesett, ulike måter å vurdere virkeligheten på og oppfatninger av hva som er rett og galt. Kultur påvirker også i stor grad atferden vår, utviklingen av fellesskapsfølelse, identitet og sosial tilhørighet. Organisasjonskultur blir viktig for hvordan organisasjonen framstår og fungerer. Den påvirker og setter sitt preg på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er en sentral lederrolle å bygge en organisasjonskultur opp under organisasjonens mål og bidra til et godt arbeidsmiljø (Øgard & Hovland, 2004). For å oppnå

et ønsket resultat i omstillingsprosesser i kommunale organisasjoner er det viktig å være tydelig på hva som er godt, ønsket, villet resultat, som blir styrende for hvordan en skal arbeide for å oppnå dette resultatet. Ofte blir oppmerksomheten vies til selve beslutningen, og at effektivitet blir oppfattet som raske beslutninger. Dette kan ofte ses når beslutningene presses frem tidlig i utviklingsprosessen, det er da kunnskapen, fakta mengden og forståelsen er på sitt laveste og svakeste. I dette ligger det at prosesser ofte har sitt fokus på beslutninger i istedenfor på den adferd hos medarbeiderne som skal vise at beslutningen er akseptert og tatt til følge. Det gode resultatet er at deltakerne har identifisert, forstått og akseptert beslutningens innhold, og at den settes ut i praksis. En leder må akseptere at det ikke er slutt når en beslutning er tatt, men at fokuset må holdes på prosessen frem mot ønsket atferds utvikling (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen og Roald, 2011). Siden ytringsfriheten er en grunnleggendemenneskerett, er det derfor viktig at interne retningslinjer og instruksjoner bygger på et korrekt rettslig grunnlag og ikke begrenser ytringsfriheten på en ulovlig måte. Vi ønsker å finne ut om våre informanter opplever at ytringsfriheten bli ivaretatt i en omstillingsprosess. Informant W er ganske tydelig på dette:

«Ja, hvis vi snakker om ytringsfrihet som å kunne si hva du vil, når du vil og hvor du vil, så tror jeg at den absolutt er godt ivaretatt. Det er ikke dermed sagt at du kan få det som du vil. Selv om du har lov til å si akkurat det du vil. Det er ofte misforståelser, at man får uttale seg, det har man rett til, og det må det og skal det og legges til rette for på alle måter. Det er ikke dermed sagt at du får viljen din. Og ikke dermed sagt at du skal ytre deg om alt mulig overalt Har man noe å klage på har man regler i arbeidslivet om hvordan det skal gjøres. Man har som regel en plan på når ting skal skje. Når ytringen skal komme. Dette her er jobben vi snakker om. Det er ikke hvorvidt jeg mener Trump er en idiot, der har jeg ytringsfrihet hele døgnet og i alle fora 'er, når det gjelder jobben din har du selvfølgelig ytringsfrihet, ingen kan stoppe deg i å diskutere det med kassadama på Coop, men du bør ikke benytte deg av den. Fordidet går på arbeidet ditt, spesielt som leder skal man være veldig forsiktig med å diskutere prosesser som ikke er avgjort med absolutt alle» (Informant W)

Hvilke leder ønsker seg ikke lojale medarbeidere som trofast støtter opp mot de beslutningene som de tar. Organisasjonslojalitet sier noe om hvordan en ansatt psykologisk er tilknyttet

virksomheten. Hvorfor arbeider vi i organisasjonen – er det tvang, nytte eller glede? (Nordhaug, 2003).

«Men jeg ser ikke lojaliteten som et problem til å uttale seg i en prosess. Jeg ser jo i dem prosessen som vi er i nå er det kjempebra og spennende at folk blir med. Jeg har ingen problemer med at folk stiller spørsmål eller kommenterer. Jeg har ingen problemer til (det, så lenge vi holder oss til saken)» (informant Y)

Etzioni (1961) spekulerte i organisasjonslojalitet, og kom fram til at en ansatts grad av involvering og engasjement i organisasjonen kan anta disse formene: instrumentalt (kalkulativ), verdibasert (moralsk) eller fremmedgjort (alienativt). Instrumentalt engasjement innebærer at den ansattes tilknytning er basert på hva man får tilbake i form av materielle eller ikke- materielle beslutninger gjennom å delta i organisasjonen (Gould, 1997; March & Simon, 1958: Nordaugh, 2003).

«Nå tenker jeg på forskjellige arbeidsplasser. Der jeg er nå er det veldig stor takhøyde for det, og det er rom for ytring, si sine meninger ... Her blir det på en måte respektert og lettere respektert at man har ulike meninger, og at man går videre sammen for det. På den forrige plassen var det at det ikke var helt greit, det var ikke åpenhet rundt det, jeg vet at det var mange som heller lot være å bare følge med på det som ble bestemt. På den forrige arbeidsplassen var vi veldig mange damer, der jeg jobber nå er det flere menn, jeg tror det har noe med det å gjøre rett og slett Jeg tenker at det er alfa omega å føle at man kan si det man mener, det gjør det mer givende, tryggere. Det tørr jeg er kjempe viktig på en arbeidsplass at man føler man kan gjøre det.» (Informant Ø)

En av informantene begynte å svare på spørsmålet vi stilte, men så ble informanten usikker og konkluderte med underveis at vedkommende ikke kunne svare på det.

«Hvis du har en ytring som ikke de andre mener tror jeg det er lett at du kan blir ivaretatt. Jeg vet egentlig ikke. Det vet jeg egentlig litt lite om, jeg sier det jeg mener, jeg pleier å spørre om ting og bruker som regel å få greie svar på det jeg lurert på. Jeg føler jeg ikke greier å svare mer på dette». (Informant Z)

Etzioni (1961) spekulerte i organisasjonslojalitet, og kom fram til at en ansatts grad av involvering og engasjement i organisasjonen kan anta disse formene: instrumentalt (kalkulativ), verdibasert (moralsk) eller fremmedgjort (alienativt). Instrumentalt engasjement innebærer at den ansattes tilknytning er basert på hva man får tilbake i form av materielle eller ikke- materielle beslutninger gjennom å delta i organisasjonen (Gould, 1997; March & Simon, 1958; Nordaug, 2003). Verdibasert engasjement forekommer når den ansatte opplever en identifikasjon med det organisasjonen står for. Fremmedgjort engasjement (eller mangel på engasjement) oppstår da den ansatte oppfatter belønningen

«Ivaretagelse ja, er det noen grunn til at det ikke skal være ytringsfrihet da? Jeg har nesten ikke vært borti personer som ikke kan si hva dem mener om det vi tar opp, jeg vet ikke helt om jeg forstår spørsmålet. Tenker du på at vi ilegg munnkurv og lignende?.....Det er veldig viktig at ting blir tatt opp. Døra mi er åpen bestandig, personer kan komme og fortelle om ting dem vil, og det tror jeg at jeg skal speile mine ledere om også, at døra er åpen så de ansatte kan komme og fortelle om og snakke om. Det er viktig Ytringsfrihet utad er litt annet tema, der er det åpenlagt taushetsplikt, forvaltningsloven og offentlighetsloven spesielt som er viktig og ivareta. Men du har på en måte ingen myndighet som leder å ilegge taushetsplikt på de ansatte utover det. Helseopplysninger er helt opplagt det går du ikke ut med, når du sitter i et møte hvor det kommer helseopplysninger frem f. Eks, eller forretningshemmeliger så kan man minne om at dette her er ifølge lov unntatt offentligheten Ja det er det. Den ene er lovpålagt og den andre er ikke det, så ytringsfrihet som etter lov ikke kan gå ut med så begrenser man seg gjennom lovverket. Men en annen ytringsfrihet er åpent, vi sitter jo i et glasshus og folk skal kunne se oss i kortene hele tiden på det vi driver med, det er en viktig bit.» (Informant Y)

«Men det er viktig å vite hva man kan gå ut med og hva man ikke kan gå ut med. Også kan det hende vi sitter i møter og diskuterer internt og det er kanskje greit at vi holder dette i møtet her nå. Det er en sak, en annen sak er at leder sier at du har taushetsplikt, at det ikke er taushetsbelagt etter lov men du kan ikke gå ut med informasjonen, da er det en annen situasjon. Det kan du ikke pålegge folk. Men ytringsfrihet så kan man ytre om hva man vil egentligDem jeg kjenner til og har invitert til i, i de prosessene jeg har ledet. Jeg vet ikke om jeg kjenner til så mange av prosesser der man har blitt kneblet, det er ingen policy hvor kommunen skal kneble folk i en prosess samme hva det måtte være, slik jeg opplever det»
(Informant Y)

Regjeringen skriver videre at fornyingen skal føre til at velferdssamfunnet blir styrket og videreutviklet. Kommunene skal ha ambisjoner om faglig kvalitet, brukertilfredshet, helsefremmede arbeidsmiljø, kostnadskontroll og kontinuerlig kompetanseoppbygging. Videre skal kommunal virksomhet gå foran som ansvarlig samfunnsaktør med høy etisk standard i all sin virksomhet, og ha en forvaltningskultur som preges av demokratiske og rettstatlige verdier. Sentrale demokratiske verdier er folkestyre, ytringsfrihet, likeverd, deltakelse, medbestemmelse, felleskapsansvar, brukerorientering og åpenhet. Rettsstatsverdier er blant annet legalitet (dvs. at myndighetsutøvelse krever lovhjemmel), nøytralitet. Likebehandling, rettferdighet, forutberegnelighet og kontradiksjon. Arbeidsmiljøet blir påvirket, og usikkerhet knyttet til egen fremtidig arbeidssituasjon. Denne usikkerheten kan påvirke forholdene på arbeidet. Derfor er det viktig for ledere å ivareta arbeidsmiljøet i en omstillingsprosess.

«Det er ikke noe forbud med jeg føler ikke at lederen har et ansvar for å sikre at alle på arbeidsplassen kan snakke om absolutt alt overalt når man er i en prosess, ingen hemmelighold men man må se sin rolle. Spesielt før ting er avgjort så ville jeg ha vært forsiktig med å diskutere altfor mye uten at de har hele bildet. Om man skal være lojal mot arbeidsgiveren sin, selv om man er uenig. Vi har systemer for å få frem, det var jo det vi snakket om omorganisering, så det skal være systemer for å få frem alle meninger, og når man har fått frem alle meningene dine, når du har brukt tid og energi selvfølgelig og

organisasjonen, og is at dette er bra og dette er ikke bra, og da avgjørelsen er tatt skal man være lojal mot den avgjørelsen. Du kan godt være uenig, men som leder hold det for deg selv. Som ansatt, ja du kan klage men du kan ikke motarbeide.....Jeg er opptatt av at når jeg skal si noe om ytringsfrihet så er ikke det frihet til å snakke tull, eller dritt. Det er ikke ytringsfrihet. Ytringsfrihet er ikke å plage folk. Jeg synes egentlig det er litt rart at man tar med ytringsfrihet, for det er grunnleggende rettighet man har i Norge, og jeg tror kanskje det er med fordi man kan ofte føle seg kneblet, i en prosess som ikke er bra. Så føler man at man ikke får fram ting. Det er ikke dermed sagt at man ikke har ytringsfrihet. Det er ikke lagt til rette for at du skal få komme fram med meningene dine. Det tror jeg er et større problem enn at man på grunn av ytre ting ikke får sagt det man mener. Det kan være både at man ikke har tid, at familie og arbeidskonspirasjoner gjør at det er vanskelig, eller at man føler at dine meninger ikke blir hørt. Jeg tror at det er de tingene som påvirker mer, at man føler at man ikke har ytringsfrihet. Og det hender, men selvfølgelig alle vet at di kan si hva de vil, men det er ikke lagt til rette for de skal si det eller at ikke tørr. Og ingenting er som en krise hvis man skal omorganisere. Lag en krise, omorganisering går som en drøm.....Først og fremst må det være et trygt arbeidsmiljø, at folk føler at de kan snakke. Det tror jeg ikke at det er på alle arbeidsplasser, det er noen sterke som snakker mest, da må du sørge for å se de som ikke snakker så mye også, som kanskje har vel så mye å si, men de må du få inn på kontoret ditt slik at du får hørt de også. Det er veldig lett å høre de som roper høyest. Jo flere du har å lede, jo verre er dette. Du skal se alle, og alle skal unne komme fram med sine meninger.»

(Informant W)

«Jeg tror det er ufint å kritisere lederne i kommunen fordi di ikke ivaretar alle aspekter, men selv en bjellesau er ofte bare en sau. Jeg tror man gjør så godt man kan og jeg føler rett og slett at det ikke er så mye agenda her Og det har nesten vært mere konflikter der folk har fått lov å ytre seg mye, enn hvor det ikke har vært talerør. Og det er at folk blander det å kunne ytre seg mot det å ha medbestemmelse. Kan de ytre seg skal de også bestemme. Det holder ikke med å si ifra meningen, de skal også slåss for at det skal det bli gjort noe med. Det har skapt så mye konflikter at det til syvende og sist blir hvem er det som styrer egentlig ... men ytring og medvirkning er to forskjellige ting, og det er ikke alle som skiller mellom de to tingene og det er kritikk til den ansatte da, og jeg tror sjefer er litt redde for det. Man klarer ikke skille selv. Og tilbake til alt det vi snakker om egentlig, definisjonsspørsmålet, hva

betyr alle disse tingene, at hvis man snakker om ytring så tror folk det er medbestemmelse, hvis man snakker om informasjon så tror man det er beslutning» (Informant Å)

6.5 Oppsummering – Kategori 2 ytring

Hvor mye og hvor har man lov til å ytre seg i en prosess de selv er berørt av. Våre informanter som skulle gi oss svar på dette, kunne noen nøle litt før svaret kom, mens andre var svært sikre i sine uttalelser. Informantene som selv var ledere hadde tydelig og klare svar nettopp på dette. De som ikke var ledere, hadde noe lengre betenkningstid før de svarte. En informant som selv var leder sa tydelig at informasjon var viktig, og informerte alle som ble berørt av en omstillingsprosess, for det var ingenting å holde hemmelig. Noen kunne nok oppfatte at informanten hadde holdt ting hemmelig, noe som ikke var meningen. Som ansatt hadde denne informanten selv vært med på prosesser som skulle holdes hemmelig, uten å utdype dette noe nærmere, men ikke selv som leder.

En annen informant påpekte også viktigheten med å være åpen slik at man oppnår tillit hos innbyggerne og ansatte. Informanten påpekte at kommunen kanskje ikke alltid klarte å nå fram til alle, og hadde tenkt på om man skulle ha hatt flere fellesmøter eller lignende. Det viser seg da at medarbeidere som blir vist tillit og får tilgang til informasjon får bedre forståelse for hva slags informasjon man ikke bør si til andre. En informant som selv er leder påpeker at de ansatte kan gå ut i media om ting, er man lojal så snakker man med lederen sin først. Da kan man unngå misforståelser og eventuelle diskusjoner i media om man får avklart en del før man tar det videre.

Om en prosess ikke er god, kan dette skape en fryktkultur for å ikke kunne ytre seg. Informantene følte at det ble oppfordret til ytring rundt prosesser som ble gjort. Noen informanter påpekte at man bodde i en liten kommune, hvor alle kjente alle, noe som gjorde at det kunne hindre personer i å ytre seg. Ofte er personer i kommunen i slekt, noe som kan gjøre det vanskelig med å være uenig med svigerfar, tante og lignende. Konflikt på arbeidsplassen grunnet ytring svarte informantene nei på, utenom en. Denne informanten hadde selv tatt tak i denne saken og innkalt de det gjaldt på kontoret og fått ryddet i dette med

en gang. Som leder må man minne hverandre på å følge linja i kommunen. Det man har fokus på får man til. Har man fokus på og snakker om ytringsfriheten så vet alle hva man bør si og kan si, dette gir rom for stor takhøyde i organisasjonen. Det gjør at man kan være enige om å være uenige uten at dette får store konsekvenser. Landet vi bor i oppfordrer til ytringsfrihet, kommunen skal være et sted hvor man føler seg inkludert og ivaretatt. I en kommune er man uenige i mye, men er en ting bestemt er man lojal mot denne beslutningen. Og da må man ha en begrepsavklaring i organisasjonen. Ytring og medvirkning er to forskjellige ting. Det er ikke alle som skiller mellom de to tingene. Informasjon er ikke det samme som beslutning, og ytring er ikke det samme som medbestemmelse.

6.6 Kategori 3 – ledelse

6.6.1 Hva mener du er leders rolle, har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling

Hva er god ledelse? God ledelse er en ledelse som løser de sentrale lederoppgavene på en god måte. Spørsmålet er midlertidig om det finnes mer allmenngyldige svar på hva god ledelse er. Kan man beskrive gjennomgående trekk ved og ledelse som alltid gjelder. Finnes det egenskaper som karakteriserer en god leder? Svaret er nok sannsynligvis i begrenset grad. Selv når man i ettertid mener at virksomheten har hatt god ledelse, er det ofte svært vanskelig å vite hvilken betydning ledelsen faktisk har hatt på organisasjonens resultater (Øgar & Hovland, 2004) Ledere i kommunene skal medvirke til å utvikle en sterk og effektiv virksomhet som gir innbyggerne gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse. Ledelse og samarbeid henger sammen med et demokratisk arbeidsliv, hvor både den enkelte ansatte gis innflytelse og hvor de ansatte har mulighet til medbestemmelse innenfor det partene har avtalt.

Hva er ledelse, undret vi litt over. Hva legger de ansatte i dette begrepet, og hva mener de er leders rolle i en omstillingsprosess, er noe vi var nysgjerrige på å finne ut mer av. Lederrollen

er dynamisk og skapes og utvikles i samspill med andre mennesker internt og ekstremt i arbeidet med i løse organisasjonens hovedoppgave (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen og Roald, 2011). Vi spurte våre informanter og de svarte:

«Fasilitet å lede. Hvis vi tar utgangspunkt i at veldig mange endringsprosesser er styrt ovenfra, så skal leder selge inn målet rett og slett, for du får bare et mål. Du får ikke prosessen. Du får oppskriften på hva du skal gjøre fra personalkontoret som har diskutert med organisasjonene hvordan ting skal gjøres, møter, undersøkelser osv.» (Informant W)

Ledelse betyr å forme og å lede både arbeidsprosesser og beslutningsprosesser. Som informantene påpeker så skal lederen gå foran slik at organisasjonen når sine mål. Lederen skal være den som oppmuntrer de andre og drar organisasjonen i riktig retning. Hvordan organisasjonen skal nå målet de har fått, er opp til leder og sin organisasjon å finne ut av. Organisasjoner og virksomheter blir styrt av overordnet styringsprinsipper som Finansdepartementet (2003) har fastsatt, hvor alle organisasjoner og virksomheter skal ha fastsatte mål og resultatkrav innenfor disponible ressurser og forutsetning gitt av orverordnede myndigheter. De sier også noe om at man skal sikre at mål og resultatkrav oppnås, at man er effektiv og organisasjonene og virksomhetene drives i samsvar med gjeldene lover og regler. Til slutt skal man sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvalig beslutningsgrunnlag.

Det å være leder for en organisasjon innebærer mye forskjellig. En av informantene deler ledelse i to deler, ferdigheter og den psykologiske delen og sier følgende:

«Altså, dit skal vi, og vi skal dit fordi 1, 2, 3. Vi skal bli bedre, billigere, penere osv. Så må man åpne for å diskutere hvordan vi skal bli rikere, penere, snillere og bedre, da vil du få fram en del i organisasjonen. Du skal lede den prosessen og sette av tid til den prosessen og oppmuntre til å delta. Spesielt kanskje det siste er viktig, at folk føler mening i prosessen» (Informant W)

Ledelse betyr å forme og å lede både arbeidsprosesser og beslutningsprosesser.

«Man kan dele ledelse grovt i to biter, den ene kalles ferdigheter, man må sørge for at folk har ferdigheter til å utøve den jobben man skal gjøre, har dem ikke ferdigheter så punkt en: lær dem opp til det eller punkt to: klarer man ikke fungere i jobben må man finne noe annet å drive med. Det er den ene biten, den andre er det psykologiske delen av det å lede folk.....Folk skal vite at de mestrer og at dem lykkes med ting og har trua på seg selv, så den psykologiske biten av det å lede er også en veldig viktig bit. Har man ikke trua på at man mestrer selv om man har ferdigheten inne så mestrer du ikke, for å si det sånn, eller omvendt.» (Informant Y)

En av informantene trekker frem fokuset på innbyggerne og brukerne.

«Vise retning, og er ansvarlig i forhold til innbyggernes ve og vel, at vi dekker lovkrav og at det er en tydelig retning. At de er etisk, gode verdier, gode holdninger, god kommunikasjon. At du bruker faget til å få fram det som er riktig for innbyggerne, jeg ser at det er viktig med brukermedvirkning, at innbyggerne får sagt det dem har behov for, at det er bred involvering av både brukere, innbyggere og ansatte.» (Informant Æ)

Kommunesektorens organisasjon, (KS), 2016, skriver i et publisert hefte, Guide til og ledelse, at de mener god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.

«En leder bør holde i tråene og ha overblikk, oversikt over prosessen, samtidig må man kartlegge og få med de involverte å høre. Det er forskjellige temaer det som er viktig å

kartlegge, hvordan har vi det nå, hva kan bli bedre og annerledes. Jeg tenker at en leder bør holde tak i det, holde i tråene og sy det sammen.» (Informant Ø)

I en omstillingsprosess er det viktig at lederen bruker tid sammen med sine ansatte. Lederen bør legge planene om omstillingsprosess sammen med sine medarbeidere, men lederen bør ha noen føringer før man setter seg ned med et eventuelt utvalg/mandat.

«En leder bør jo lytte, gi klare beskjeder, kan man stole på en leder, rettferdig, være et medmenneske, men også tørre å si ifra på en ok måte er viktig, sette grenser Jeg synes den skal være veldig åpen om ting, det er vel ingenting som skal være veldig hemmelig i en omstillingsprosess vil jeg tro. Det er veldig greit å få mer informasjon med en gang, da er det lettere for alle å omstille seg også for da har man hatt lov til å ha noen meninger om det, blitt sett og hørt, bli tatt med på råd. Det er mange som har forskjellige erfaringer, mange har jobbet lenge, andre har arbeidet andre plasser, det er mye du kan ta med. Det er viktig at en leder sier at vi skal gjøre sånn og sånn, men hva tenker dere. Kom med innspill, men at det er en gruppe som skal arbeide frem og finne det beste, men at man kan være med å skape, det tror jeg er viktig at en leder kan si det til sine ledere og de den jobber med» (Informant Z)

Her påpeker informanten at det å ha involvering av de som er i organisasjonen som viktig i en omstillingsprosess. Gi informasjon tidlig, innhente synspunkter, men informanten påpeker at det bør settes ned en egen gruppe som skal arbeide med å finne de beste løsningene.

«Lederen må gå foran. Vi lærte i gamle dager at lederen skal gå foran å vise vei, du skal gå ved siden av å holde i handa, og man må gå bak og dytte litt. Den viktigste funksjonen for en leder er å gå foran. Det er ikke bare det å si at det er dette som er planen, det er dette vi skal gjøre. det er faktisk å gjøre det du sier, det er viktig. Når jeg sier at alle skal si så må jeg si det selv først. Jeg er den første som skal si det. Og slik må det være, når vi snakker om lojalitet og behandle hverandre med respekt så må jeg som leder gå foran. Det er uansett små eller store prosesser og jeg har fått et mandat og skal utrede noe, er det alltid jeg som skal

være mest begeistret. Det er tror jeg et viktig. Også når det er satt et mandat at man er tydelig at nå er det dette man jobber med.» (Informant X)

KS (2016) mener at det er viktig at kommuner og fylkeskommuner definerer noen grunnleggende verdier som den enkelte leder skal stå for og etterleve. Å være leder innebærer å ta valg og prioritere, for å nå mål sammen med andre. I kommunal sektor er det de folkevalgte som beslutter overordnede mål og prioriteringer, og dermed rammer for hvordan du kan utøve ditt lederskap. At du er trygg i rollen og har evne til etisk bevissthet, vil gi legitimitet til de beslutningene du tar.

«Grenseregulering for å hindre vold i samfunnet. Jeg kan si litt om det. En organisasjon burde være så smidig at alle forstår sine oppgaver, det står i stillingsinstrukser og det står i ditt og datt osv. Konfliktområdene er i skjæringspunktet mellom stillingsinstrukser og mellom avdelinger som har overlappende oppgaver og tette gap. Og der det er problem med gapene mellom avdelinger der er det subkulturer. Ledelsens oppgave er å regulere disse grensene, ikke fastslå de for evig og alltid men regulere di, litt etter situasjonsbestemt og de greiene der. Hvor kompetanse antall folk og slik, derfor kaller jeg det regulering og ikke grensesetting» (Informant Å)

Ansatte har med seg sin historie og erfaringer, dette blir ikke lagt igjen hjemme da de kommer på jobb. Mennesker er ulike, og vi lever i ulike samfunn. Hofstedet hevder at mennesker har mentale programmer som dannes hos mennesker tidlig i barndommen og som blir forsterket ved at man går på skolen og i organisasjoner. Det mentale programmet inneholder et element av nasjonal kultur og som vises tydelig i de ulike verdiene mennesker fra ulike nasjoner har (Jamil, 2005). Jeg finner tre hoveddimensjoner hos Hofstedet:

Maktavstand: viser til hvilken grad organisasjonsmedlemmer som har liten makt godtar og forventer at makt fordeles ujevnt, ønsker ikke stort maktskille. Man reflekterer over avhengighet av samfunnet mellom leder og underordnede. Maktavstand handler om å våge å

nærme seg og si imot. Dimensjonen har røtter i familierelasjoner, sannhetssøkende, hierarkiske relasjoner, makt før rett og statuskonsekvenser. Kollektivism/individualisme: Individualisme betegner et samfunn der hver enkelt forventes å ta vare på seg selv og sin familie. Kollektivism betegner en tett sosial struktur der man skiller mellom inngrupper og utgrupper. Inngrupper er familie, en klan eller organisasjon der man tar sterkt vare på hverandre. Denne gruppen får da lojalitet fra medlemmene sine. Der kollektivismen er sterk så sier man ikke imot noen. Maskulint/feminint: her finner man strid og konflikter. Man skiller mellom feminint og maskulint, og man kan overlape dem. Hofstedet beskriver hvordan de to kjønnene, kvinne og mann, har forskjellige roller i kultur. En mann skal være selvsikker og ambisiøs, med et godt konkurranseinstinkt. Feminint legger mer vekt på pleie og omsorg, ha myke verdier, misunnelse og ikke-materiell livskvalitet. Man kan finne feminine kulturer der kjønnsrollene overlapper hverandre (Jamil, 2005).

En av informantene påpeker nettopp dette Hofstedet uttaler her:

«Men du har forskjellige grenser til en fire åring og en attenåring. Etterhvert som man øker kompetansen og alt det der. En leders roller å sette grenser og vedlikeholde de. Og sette mål og det greiene der, men i det daglige så er det å sette grenser.» (Informant Å)

Informant Å påpeker at en leder må og skal sette grenser i organisasjonen. Man skal ikke godta alt, man skal bygge på det som er bra, og slå ned på det som ikke er bra for å skape en god kultur i avdeling. Det vil oppstå konflikter i en organisasjon, stor eller liten, det å ha evne til å legge fra seg konflikter og gå videre er viktig i en organisasjon, informant Å sier noe om dette:

«...vi kranglet om kultur vs. Ukultur, jeg blir kjempe irritert når de sier at ukultur er fortsatt kultur. Og de har jo litt rett, og det er det som er irriterende. Jeg har brutt ned det til fire ting: identitet, verdier, prosesser og språk. For de kan vi gjøre noe med. De definerer de fire tingene og summen har disse fire tingene er bedriftskultur som er hvordan vi omgås hverandre og hva vi har som grunnlag for å lede. Identitet, hvordan er det folk oppfatter seg selv, hvem er de, det er forskjell på,Du må gjøre noe med identiteten, hvem er du i den

jobben du er, det å legge fra seg gamle ting og ta den rollen, det gjør noe med identiteten din. Sånn er det også med avdelinger, eller organisasjoner, de har vært en identitet. Og hvilke verdigrunnlag har vi, hvordan gjør vi det, også er det språket da, hvordan snakker vi med hverandre og ikke minst om hverandre. Det har noe med språk å gjøre. summen av det har noe med bedriftskultur mener jeg. Det gir basis for å lede. Ofte i endring må man gå tilbake til disse fire elementene, og korrigere de for å skape endring» (Informant Å)

Jacobsen (2004) skriver at kjennetegn på endringsprosesser er at stabile rutiner og prosesser brytes opp. Godt etablerte spørsmål blir det stilt spørsmålstegn ved og maktforhold kan endres. Det er i slike perioder at ledere som kan ta ikke rutinerte beslutninger blir betydningsfulle. Vil lederen da kan skape visjoner i framtiden og skape orden i kaos i tillegg, er den lederen den som kan lede en endring vel i havn. En leder som skal gjennomføre endringsprosesser må skaffe seg maktbaser for å få nok styrke innad i organisasjonen slik at det ikke oppstår flere «småledere» som også skal ta avgjørelser (Jacobsen, 2004).

«Du må gå inn på de tingene også starte med å redefinere hvem er vi nå, hva skal vi gjøre nå, hvordan skal vi gjøre det nå, og kanskje vi skal legge noen av de gamle verdiene til side også få nye. Så man må gå et steg tilbake for at endringen skal bli akseptert, forstått og kanskje litt mere smidig tror jeg. Det høres forferdelig teknisk ut men jeg tror man ofte kaster seg i det og sier på et allmennmøte at nå skal vi bli annerledes og alle kan applaudere men jeg tror det er vanskelig om man ikke går et steg tilbake og finner ut hvem er vi og hva skal vi gjøre med dette her» (Informant Å)

6.6.2 Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført

Ledelse handler om måloppnåelse og sosial innflytelse, men en organisasjon opererer i omgivelser som stadig er i endring. Virksomhetens regler og rutiner for sine handlinger og operasjoner må derfor også stadig endre seg i takt med det som skjer i omgivelsene. Ledelsen

må derfor stadig gjøre endringer. De må tøyne de eksisterende reglene og lage helt nye regler, som er tilpasset nye situasjoner som oppstår (Kaufmann & Kaufmann, 2006, s. 311).

«Ja det er jeg helt sikker på. Jeg har ingen lederutdanning selv, og jeg ser at jeg lærer veldig mye av dem som er gode på å drive prosesser. Det er jo også om man bruker kompetansen sin, jeg ser jo også de som har ledererfaring og ikke bruker den teoretiske erfaring og kompetansen i prosesser, da blir det magefølelse. Jeg ser også dem som er veldig strukturerte i forhold til det, det blir en forskjell. Det trengs.» (Informant Æ)

«Ja det tror jeg nok helt sikkert, jeg tror det er en fordel å ha vært i endringsprosesser før, også tenker jeg at det er lurt å ha en salgs plan på det, et opplegg, en prosess, som er litt satt på foran så kan man vike fra den man at det er en målsetting underveis, en plan for det, og at man begynner i god tid, at man ikke gjør ting i hyrten og styrten. Nå har jeg jobbet innen helse i mange år så er det tjenestemottakere som også skal tas hensyn til.» (Informant Ø)

«Ja det har en stor betydning for hvordan man driver en prosess. Har du ikke kompetanse om det å være leder så vil du slite med å gjennomføre en slik prosess på lik linje med å gjennomføre andre tiltak ved det å være leder. Du må kunne noe om det. Prosesskunnskap er viktig. Det er viktig med kommunikasjonskompetanse, veiledningskompetanse. Det tror jeg er veldig viktig som leder. Også kommer det litt an på hvilket nivå du sitter på, at fagkompetanse er viktig slik at du vet hva det dreier seg om.» (Informant Y)

Alle de tre informantene ovenfor påpeker at ledelseskompetanse har betydning for hvordan man driver prosess. Er ledelse et eget fag, det er et spørsmål man ofte kan stille seg. Det kan settes opp tre problemstillinger til dette spørsmålet. I hvilken grad er det å være en god leder knyttet til det å kunne teorier, teknikker og ha praktisk erfaring? I hvilken grad er det knyttet til det å ha de rette personlige egenskapene? Og i hvilken grad er det knyttet til det å ha faglig kunnskap om det virksomheten eller organisasjonen produserer, for eksempel om man er leder i en helseorganisasjon skal da lederen ha helsefaglig bakgrunn? Svarene på disse tre

problemstillingene finnes det ingen allmenne enigheter om, de vil nok mest sannsynlig avhengige av hva slags organisasjon det er snakk om. Teorier og kunnskaper om ulike praktiske lederteknikker kan kalles et eget fag, men dyktighet i dette faget gir ingen garanti for å bli en god leder. Personlig egenskaper er utrolig viktige. I voksen alder er dette vanskelig å endre, men selvsagt ikke umulig. Det er mulig å lære seg selv å kjenne og hvordan man blir oppfattet av andre. Det å inneha fagkompetanse for eksempel om man er leder for en helsetjeneste gir fordeler. Man har god kunnskap og forståelse av arbeidsprosessene i organisasjonen. Ulempen er at man kanskje ikke har like gode forutsetninger for å ivareta organisasjonens økonomiske forpliktelser. Ledere som kombinerer lederfunksjon med pasientrettede oppgaver prioriterer ofte bort lederoppgaver fremfor pasientrettede oppgaver. Om man skal innfri kravene som blir stilt til ledere i ulike posisjoner er det kontinuerlig kvalitetsforbedring av tjenester og ledelse på alle nivåer. Dette krever kunnskap og ferdigheter til faget (Øgar & Hovland, 2004).

«Det som fremmer er at man tilrettelegge for, gi muligheter for at ulike synspunkter er konstruktive for å kunne lykkes i en prosess, det er viktig å fremme det. Hemme det er det motsatte, at man knebler folk og at du toppstyrer det og du som leder blir fanget av en demokratisk prosess helt på gulvnivå før man får dratt i gang prosessen. Da er man hemmet i det. I forhold til leder som hemmer alle prosesser så kan man som leder også legge opp til en så dum prosess at man blir hemmet som leder i det. Åpenhet er veldig viktig, være åpen og ikke skjule ting i det som skal skje det tror jeg er veldig viktig.» (Informant Y)

Som leder kan man ofte føle seg ensom. Det å ha andre å støtte seg til når ting blir utfordrende er viktig. Informanten nedenfor sier noe om dette.

«Denne grensetrekkingen er viktig, og det å ha støtte fra dine overordnet når du sier hit og ikke lengre, er viktig. At man tørr å sette den grensen. Det gjelder mellom ansatte, de klarer ofte ikke å sette grensen sin selv, men som leder skal du sette grenser. Og som verste leder må du være veldig klar på at det er ei grense. Da blir alle veldig mye gladere og tryggere på jobb. At dit går min jobb, gjør jeg det bra. Kjører jeg 60 km i timen så får jeg ikke fartsbot,

kjører jeg 61 km i timen kan jeg få det. Det gjelder hver dag. Tydelig ledelse. Jo tydeligere jo bedre, jo mer effektiv organisasjon, de fleste vil være lykkeligere, noen vil ikke være lykkelige, men de er ikke lykkelige uansett. De som klager mest slutter aldri, sånn er det....Og det å ha ledere som er ledere. Det jeg ser denne linja der, det kan høres litt bastant ut, men visst det ikke sitter en leder der som ikke kan å lede, utøve respekt eller kan rollen sin så har vi et problem med en gang. Skal det gjøres noe med ting som ikke fungerer så må lederen være der på en eller annen måte, enten må man delegere eller gå inn i situasjonen som er vanskelig. Poenget må løses på lavest mulig nivå, men det må ikke være utenom linja Da må du være tydelig, og da kan man få litt tyn i avisen og slik, men sånn er det. Som leder må dine ansatte vite at du har kunnskap om faget, når mine ansatte kommer med et poeng så må jeg vite hva det dreier seg om. Å sitte på et kontor å være leder fungerer ikke, man må være synlig.» (Informant X)

Askvik, S., Espedal, B. & Gammelsæter, H., (2011) skriver at ledelsespraksisen må læres på jobben gjennom læretid, mentorskap og direkte erfaring. Det å ha ledelseskompetanse og praktisk erfaring er en god kombinasjon som flere av informantene har påpekt. En leder må vite hva man skal lede, og kjenne organisasjonen.

«Ja, jeg tror det. Det går an å ha flaks ved å gjøre alt riktig første gangen og tro du er kjempe god. Og du kan ha uflaks og ikke skjenner hvorfor» (Informant Å)

Det kan hende at en medarbeider blir utpekt til å være en leder for organisasjonen på grunn av ulike situasjoner som kan oppstå. Det er ikke alltid det er det lureste å gjøre, det er også slik at dens om kan bli pekt ut til å være leder, kun for en liten stund, ikke har lyst til å være leder men føler et ansvar for organisasjonen. Det kan tyde på at informanten nedenfor har opplevd nettopp dette.

«Jeg tror altfor mange bare får stilling, jeg tror mange blander roller mellom, hvis man bruker snekkerverksted da den beste snekkeren blir lederen, det er ikke gitt at det er riktig.

Han burde kanskje være den beste snekkeren, og kanskje den dårligste snekkeren er best på administrative oppgaver eller noe, kanskje han skal få lov til å planlegge og bestemme uten at det kanskje er noe svar i seg selv.....Kompetanse er viktig, eller så gambler vi med flaks og jeg tror ikke på flaks i lengden. Du kan ha flask en gang i lotto, du har ikke flask hver uke. Du vil gå på trynet Man tror suksess er på grunn av meg, suksess har mange fedre, mens fiasko er foreldreløs. Vi er flinke til å evaluere feil får å finne syndebukker eller finne ut hvor det gikk feil, men suksess er på grunn av meg ferdig med den. Det tror jeg er en fallgrube man burde være mye flinkere til å gå inn i» (Informant Å)

Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen & Roald (2011) skriver i sin bok at ledelse kan læres. Og det ved hjelp av erfaringsbaser ledertrening, selvransakelse og kritisk refleksjon, videreutviklet intuisjon, mot og sosial kompetanse, teori, vilje og engasjement. De skriver videre at strukturert trening ikke er nok, det er viktig at ledere også «går i egne fotspor». Det gjøres spesielt ved at man tenker igjennom hvordan man opptrer i situasjoner man spesielt lærer av som leder. Man utvikler da kunnskap om seg selv. I slike situasjoner kan man bruke kritisk refleksjon. Intuisjon og mot er viktige elementer som kommer med alderen. Dette gjelder forhåpentligvis med sosial kompetanse også. Det å være leder forutsetter vilje og engasjement, som styres av personlighet. Personlighet kan ikke læres, men elementer kan forstås, synliggjøres, utfordre og påvirkes gjennom øvelser og oppgaver. En form for talent finnes hos de fleste, men øvelse må til.

«Mens fiasko vil man gjerne analysere fordi man vil helst ikke at det er min skyld. Jeg tror vi er veldig dårlig på å finne ut av hvorfor ting gikk bra. Da er det vanskelig å gjenta det, tenker jeg i omorganisering, omstilling, vi er veldig dårlig til å analysere suksess, det burde vært minst like viktig. Vi har ting rundt omkring i Norge og i litteraturen er det stort sett fokus på ting som gikk galt, og det er et feil utgangspunkt. Hvis en kommunal omstilling, og man lykkes, tror jeg veldig mange klapper seg selv på skuldrene og er fornøyde, og man er sliten og da gjør vi ikke noe med det. Det er en stor fallgrube i forhold til omstillingsprosess, fordi det er ingen som vet hvorfor det gikk bra.» (Informant Å)

Det informanten påpeker her er at man burde ha større fokus på hvorfor ting gikk så bra, og analysere hele prosessen for å finne ut av hva bør man også gjøre neste gang man skal ha en

omorganisering eller endring. Informanten påpeker at det er lett at lederen tar og klapper seg på skulderen de gangene det gikk bra, og tar æren for dette. De gangene ting ikke går bra så skal ting analyseres og gås igjennom for å finne ut av hva som gikk galt.

6.7 Oppsummering Kategori 3 – ledelse

Så hva er god ledelse? En oppsummering av svarene vi har fått fra informantene viser at god ledelse kan være mye. God ledelse er vanskelig å måle. Offentlige organisasjoner arbeider innenfor rammebetingelser satt av lover og regler, og de skal ha fokus på organisasjonen og brukerne. Det stilles stadig nye krav til lederne, med rapportering, økonomi, effektivitet og omstillinger. Som informantene påpekte vil det å ha lederkompetanse være en fordel, men samtidig påpekte de viktigheten med å ha erfaringen av hva man skal lede. Informantene ønsket en tydelig leder som var tilstede og som la merke til den enkelte, en leder skulle være enkel å få tak i hvis det var noe. En leder skulle være en person som tok med organisasjonen sin i prosesser, og hørte på synspunktene. En informant sa også noe om at man kan høre på synspunkter, men man kan ikke ta hensyn til alle, dessverre. En leder må til slutt fatte en avgjørelse. Inntil den avgjørelsen er tatt kan organisasjonen komme med synspunkter å være uenig, da avgjørelsen er tatt skal man være lojal mot denne.

En av informantene påpekte at leder må oppmuntre til å delta i prosesser, det er viktig. Det vil nok alltid være slik at ikke alle er like delaktige i ulike prosesser, men at lederen oppmuntrer til å være med, komme med synspunkter. Alle har forskjellige meninger, og det er de som snakker høyest som høres. Det er ikke gitt at det er disse som alltid har rett, eller at flertallet mener det samme som dem. Det å ha evne til å se de som ikke snakker høyest er viktig. En informant sa at man kunne dele ledelse i to deler, ferdigheter og den psykologiske delen. Informanten mente at lederen måtte sørge for at folk hadde ferdigheter til å utøve jobben sin. Om de ikke hadde dette så måtte enten lederen lære dem opp til å inneha dette, eller så måtte man finne noe annet å gjøre for vedkommende det gjaldt. En leder skal gi de ansatte troen på seg selv, og at de mestrer det de driver med. Informanten mente at selv om man hadde ferdigheter til å utføre jobben, men ikke hadde troen på seg selv, så mestret du det heller ikke, og motsatt.

En leder skal gå foran å vise vei, den skal gå ved siden av å holde hånda og den skal gå bak å dytte litt uttalte en av informantene. Men den viktigste funksjonen for en leder er å gå foran. En leder må gjøre det man sier man skal gjøre. Om en leder bestemmer en ting, så må lederen gjøre det først. Dette handler om lojalitet og respekt. En leder skal være et forbilde, bygge opp organisasjonen slik at man yter best mulig tjenester for brukerne. En leder skal ta avgjørelser, men lederen skal ha fokus på brukerne av tjenesten og at endringer som gjøres er til det beste for brukerne.

En leder skal sette grenser, en informant påpeker at det å ha grenseregulering er viktig. Alle i en organisasjon skal forstå sine oppgaver ut ifra stillingsinstruksen. Subkulturer oppstår når det er gap mellom stillingsinstruks og overlappende oppgaver en organisasjon skal gjøre. Lederens oppgave er å tett igjen disse gapene litt og litt. Sånn sett har lederen makt, men lederen skal ikke drive med maktmisbruk. Som vi skrev i analysedelen styres organisasjonene av lover og regler, og en leder må forholde seg til dette. Det å ta de ansatte med på å komme med innspill og sitte i ulike grupper ved en omstilling, gjør at en leder er inkluderende selv om lederen til slutt har makt og må fatte en avgjørelse. En leder skal ikke sitte på alle svar alene, lederen kan gi innspill og råd, og komme tilbake med svar etter at man har undersøkt det det spørres etter. En mellomleder kan ofte komme mellom «barken og veden», man får en bestilling ovenfra, ofte på grunn av økonomi, også vet man hvilke utfordringer det finnes i organisasjonen ifra før. Det er da viktig at lederen er lojal mot det som er bestemt, og jobber med å få motivert organisasjonen til å jobbe mot målet som er gitt. Veien finner de selv ut av hvordan de skal løse, men i fellesskap og ikke lederen alene.

Informantene påpeker at det å ha lederkompetanse er bra og en stor fordel. Noen av informantene er ledere uten ledelseskompetanse selv. De forteller at de lærer veldig mye av de som er gode på å drive prosesser og har kompetanse på dette. De påpeker også at selv om man har kompetanse på veldig mye, er det ikke sikkert det er denne personen som er den beste lederen. Det å ha personlig egnethet er vel så viktig. Det er ikke alle som passer til å være leder, en informant påpeker at det å sette den beste snekkeren til å være leder vil kunne fungere dårlig. Det er fordi det beste snekkeren er god på nettopp det å snekre, men ikke god

på det å lede. Informantene påpeker også det å ha kommunikasjonskompetanse, veiledningskompetanse og prosesskompetanse er viktig, også kommer det an på hvilket nivå du er som leder ved at også fagkompetanse er viktig. De sier også noe om at er man leder så er man leder, være tydelig på det. Det kan være vanskelig å være leder i en organisasjon hvor man skal være venner med flest mulig. Som leder må man ta upopulære avgjørelser, og om man ikke skiller på vennskap og jobb gjør dette det vanskelig å stå i.

Om en prosess lykkes er det viktig å analysere denne, det som ofte skjer er at man kan puste lettet ut at det gikk bra, men ikke analysere hvorfor det gikk bra. Det gjøres heller i de prosesser som ikke har gått bra, for å finne ut av hva som gikk galt. Det som gikk bra er like viktig som det som ikke gikk bra.

Så hva er god ledelse? Har man noen kjennetrekke? Ut ifra det vi har fått av informasjon fra denne oppgave er god ledelse vanskelig å svar på. Det er i begrenset grad man kan beskrive gjennomgående trekk ved god ledelse som alltid gjelder.

6.8 Teoretisk oppsummering av analyse

I vår undersøkelse er temaet omorganisering sentralt. Og noen av informantene nevner at omorganisering ofte skjer på grunn av økonomi, at tjenester skal bli bedre og mer effektive. For å kunne forstå økonomistyringen i kommunen må man først definere hva som menes med økonomistyring. Busch, Johnsen og Vanebo (2009) definerer økonomistyring som ledelse for å oppnå fastsatte økonomiske mål. Kommunen må fortsatt ha fokus på økonomistyring og prioritere/omprioritere kommunens ressurser slik at disse blir forvaltet på en best mulig måte. Det må settes krav til økonomistyring, omstillingsevne og kompetanseutvikling. Dette vil kreve stor innsats både fra den politiske og administrative ledelse, og ikke minst fra medarbeidere i de ulike virksomhetene i kommunen. Første forutsetning er at alle tar den økonomiske situasjonen innover seg og viser måtehold, nøkternhet og kreativitet slik at ressursbehovet reduseres. Organisering og ledelse må settes i fokus. Utfordringen vil fortsatt være å prioritere å omprioritere kommunens ressurser slik at disse blir forvaltet på en best mulig måte. I offentlig sektor må man fatte beslutninger, for å kunne gjøre dette må man ha en

strategisk plan på hvordan beslutninger skal treffes. Det er fire elementer som er sentralt i økonomistyringen: målstyring, regelstyring, verdistyring og markedsstyring. Det sentrale med disse er at de er rettet mot å påvirke organisatorisk atferd, enten ved individ- eller på gruppenivå, og at de er rettet mot å realisere virksomhetens mål. Målstyringen gir størst frihet til å påvirke planleggingen og gjennomføringen av den økonomiske styringen (Busch, Johnsen & Vanebo, 2009).

For å kunne få til gode beslutninger i omorganisering må man vite hva man ønsker å oppnå, altså hvilke mål man ønsker. Det ble påpekt av flere informanter at det var viktig at lederen hadde et mål med omorganiseringen, slik at organisasjonen visste hvor de skulle. Veien dit måtte legges sammen, men målet skulle være på plass. Hva kan påvirke disse målene og hvilke virkemidler trengs for å oppnå dem. Man må kjenne sammenhengen mellom virkemiddel og målene. Derfor må man analysere hvordan målene kan nås. Man må også tenke på hvordan dagens beslutninger som gjøres vil påvirke målene og framtidige valgmuligheter. Ved nedbemanning og omstilling vil dette få konsekvenser for mange, det er viktig at lederen informere om hvorfor man gjør ting og hva som er hensikten med omorganiseringen. Økonomistyringen i det offentlige må utøves i en organisasjon, man tar da hensiktsmessig utgangspunkt i en modell, eksempel er foretaksmodellen som er inndelt i fire delsystemer: koalisjonssystemet, ledelsessystemet, atferds system og transformasjonssystemet. Kravet til koalisjonssystemet er at det skal utvikles realistiske økonomiske mål som skal danne utgangspunktet for økonomistyringen. Ledelsen må søke å nå de mål som kan føres til interessentens behov for løsninger. Man kan dele målene inn i tre grupper: driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Skal en ledelse fungere godt må alle tre målene ivaretas. Har man en svakhet i noen av disse leddene svekkes muligheten for å betjene interessentene på en optimal måte, kan det sette koalisjonens eksistens i fare. For å kunne nå målene må man ha god evne til problemløsning. Derfor kan man sammenligne et økonomisk styringssystem med en læringssirkel med mål, planleggingsfase, gjennomføring og registrering av resultater. Det er viktig for læring og videre planlegging. Derfor er all økonomistyring rettet mot å påvirke atferd med sikte på å realisere fremtidige mål. Virkemidler man har i politikken for å nå målene er dekning av fellesgoder og tjenester, påvirke økonomisk utvikling og sikre stabilitet i statens og kommunenes økonomi (Busch, Johnsen & Vanebo, 2009).

Det å være leder innebærer mye. Ledere bruker mye tid på å bringe frem effektiv atferd, de motiverer, overtaler, støtter, overbeviser, oppfordrer og styrker avgjørelseskraften hos ansatte. Ledere hjelper med å bringe fram energien som naturlig finnes i mennesker. Ledere utøver coaching og mentoring, de underviser og fungerer som rådgivere. De hjelper mennesker med å utvikle seg selv. Lederen bygger og opprettholder team innenfor sin egen enhet. Det kan være alt ifra å bygge team til å løse konflikter slik at man kan arbeide effektivt og målrettet. En leder etablerer og styrker kulturen i enheten, det tar tid å få etablert en god kultur, kan være vanskelig å utvikle den og år for år å endre den. Det er viktig å fokusere på opprettholdelse og forsterking av kultur, det kan være enkelt å ødelegge den (Askvik, Espedal & Gammelsæter, 2011).

Askvik, S., Espedal, B. & Gammelsæter, H., (2011) skriver dette om lederutdanning:

Foreleserne kan lett overføre sine ferdigheter fra et klasserom til et annet, og kan kalles profesjonelle. Den slik er det ikke med ledere, som knapt kan overføre sine ferdigheter fra en funksjon til en annen i samme organisasjon, langt mindre på tvers av organisasjoner eller industrier. Med andre ord, kunnskap om kontekst er ikke så overførbart som i undervisning, ingeniørfag eller medisin. Det er grunnen til at så mange ledere ha hatt suksess ett sted og mislykkes andre steder.

Styringssystemer og ledelsesteknikker har de siste årene blitt overført fra private til offentlige virksomheter, noe som ikke alltid har vært vellykkede. Selv om man ønsker et bedre system og styring i det offentlige er ikke alltid svarene på problemene å finne i det private. Ledelsen må søke å nå de mål som kan føres til interessentenes behov for løsninger. Man kan dele det inn i tre ulike mål: driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Skal en leder fungere godt må alle tre målene ivaretas. For å kunne nå målene må man ha god evne til problemløsning. Det er en lærings sirkel hvor man har mål, planleggingsfase, gjennomføring og registrering av resultater. Dette er viktig for lærling og videre planlegging (Busch, Johnsen & Vanebo, 2009).

Når en organisasjon blir omorganisert oppleves det ofte usikkert og anspent i perioden. Det vil i slike perioder være ekstra utfordrende å være leder. Gode lederferdigheter er et premiss for at endringsprosesser skal lykkes. En endringsprosess vil ikke en leder kunne stå alene i, i

endringsprosesser er det viktig med involvering, av både tillitsvalgte, verneombud og ansatte. Det å begynne prosessen tidlig påpeker flere informanter er viktig. Endringer tar tid, og gjør man endringer for fort blir det ingen god opplevelse for organisasjonen og man mislykkes som leder. Det å mislykkes som leder kommer alle til å oppleve en eller annen gang, det handler om erfaring. Flere av informantene påpekte at det var en fordel at lederen hadde ledelseskompetanse, både formell kompetanse gjennom utdanning og også erfaring. Yrkeserfaring for det man skal lede påpekte de også som en fordel. Det oppleves ofte at lederne ikke kjenner til utfordringer i organisasjonen, det å ha yrkeserfaring fra organisasjonen oppleves positivt. Å være en synlig leder, ha døren åpen til kontoret og hvor medarbeiderne kan komme med sine spørsmål og få veiledning og svar, gjør at en leder vinner tillit hos sine ansatte. En leder skal ikke ha svar på alt, men man skal være imøtekommende og eventuelt undersøke for å finne svar på det medarbeiderne lurer på

6.9 Oppsummering av analysekapittelet

Etter å ha analysert informantene sine opplevelser av det vi spurte om. Sitter vi og lurer på vår analyse av funne er riktige? Har vi fått tilgang til de informantene som var relevante for vår oppgave? Hvis ikke, hvilke konsekvenser har da dette for vår analyse?

7.0 Drøfting

I dette kapittelet drøfter vi noen av funnene som vi gjorde i analysen opp mot offentlig etos. Vi har valgt å dele drøftinga opp mot strukturen vi gjennomførte analysen, altså i 3 ulike kategorier.

7.1 Kategori 1: Omorganisering

Historier om feilslåtte reorganiseringsforsøk, omstillingsprosesser og en kontinuerlig tilpasning og justering av organisasjonene er dominerende i kommune-Norge, og fremdeles reorganiseres det som aldri før. Mange kommuner driver en nesten kontinuerlig justering og tilpasning av sin organisasjon. På nordisk avtegner det seg tre hovedtendenser: et mer brukerorientert forvaltningsapparat, klart skille mellom politikk og administrasjon og en tydeliggjøring av lederrollene. Disse tendensene forekommer hver for seg, men i flere tilfeller også i kombinasjon. Noen organisasjonsprosjekter medfører en nesten fullstendig omkalfatring av organisasjonen (Baldersheim et. a. 2005 s. 20).

Omorganisering er et ord som engasjerer mange i organisasjoner det dreier seg om. Alle vil ha en mening om en eventuell omorganisering, og mange reagerer med sinne, frustrasjon, irritasjon og lignende. De som får kjenne dette på kroppen kan være spesielt lederen for organisasjonen som skal omorganiseres. Etos og etikk spiller en viktig stor rolle inn i omorganisering i organisasjoner. Store norske leksikon (2018) oversetter etos som en måte å overbevise på. Etikk handler i bunn og grunn om hvordan man skal oppføre seg. I vår forskning har vi sett på hvordan personer i en organisasjon opplever det å kunne ytre seg i en beslutningsprosess de selv er berørt av. Det er da naturlig å se på hva offentlig etos betyr. Offentlig etos består av grunnverdier som samfunnsansvar, offentlig innsikt, rettssikkerhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet. Det er verdier som må følges opp samtidig (Ødgård, 2005).

En organisasjon er i utvikling hele tiden, det vil si at omorganisering er en del av hverdagen til alle i organisasjonen. Offentlig etos danner verdikjerner, men disse blir igjen påvirket av samfunnsutvikling, hvor organisasjoner hele tiden endrer seg. På den måten må også verdiene endre seg og bli en naturlig del av det nye offentlige etos.

Informantene vi har spurt i denne forskningen har ulik bakgrunn og ulike stillinger i kommunen. Er det lettere for en leder å være positiv til en omorganisering enn det er for en som arbeider lengre ned i hierarkiet? En leder får førstehånds informasjon om endringer som skal skje, kanskje har denne lederen vært med i en prosess hvor det har blitt bestemt at det skal skje en endring i organisasjonen. På den måten har kanskje lederen allerede vært forberedt i lang tid før informasjonen når ned de ansatte. Føler da de ansatte at de blir informert om noe som på forhånd allerede er bestemt, i stedet for å kunne være med på å bestemme hva endringsprosessen skal handle om. Noen kan føle de ikke blir tatt med på råd, at man får ting «nedover» hodet som skal utføres, er det slik? Vi vet at verdier preger vår oppfattelse av virkeligheten og former vår identitet, påvirker våre handlinger og farger våre liv. Vi er opptatt av likhet, demokrati, åpenhet og rettssikkerhet, nettopp slik som offentlig etos er bygd på. Informantene påpekte at åpenhet i omstillingsprosesser er viktig. Ting skulle ikke holdes hemmelig. Samtidig sa noen av informantene at ikke alle burde sitte i en gruppe som arbeidet med omstillingsprosesser. Bryter ikke dette med verdien likhet? Alle skal ha lik mulighet til å få høre alt og si alt? Om alle i en organisasjon skal være med på alt.

Informantene pekte på viktigheten med god tid i en omstillingsprosess. Det kom frem av intervjuene at omstillingsprosesser tar lang tid, og bør ta lang tid. Organisasjonen må få modnes til det som skal endres. Endringer handler ofte om økonomi, sparing, at man skal gjøre ting mer effektivt og billigere. For mange offentlige organisasjoner er det utfordrende å måle produksjonen, teknologien er uklar, og yrkesutøvelsen er ofte basert på selvstendig arbeid. Verdier blir viktigere i offentlig sektor enn i privat sektor. I kommunen skal de ha fokus på brukerne, innbyggerne. Brukerne og samfunnet endres. Er alltid omorganisering det beste til brukerne og innbyggerne? Informantene påpekte at man ikke tuller med omorganisering, det skal omorganiseres fordi det er et behov for å endre noe til det bedre. Noen av informantene påpekte at omorganiseringer ikke alltid hadde blitt til det bedre, og

man noen ganger gikk tilbake til det opprinnelige. Er omorganisering alltid bra? Vrangbæk, 2003, har fire verdier som utgjør kjernen i offentlig etos, generelle samfunnsansvar, offentlig innsyn, rettssikkerhet og uavhengige profesjonelle standarder. Han har også med seg en femte verdi, fornyelse og innovasjon. Man antar at Vrangbæk har tatt denne med seg på grunn av de mange og store kravene til omstilling i offentlig sektor. Verdien kontinuitet vil bli satt på prøve av denne verdien. Organisasjoner har ofte tradisjoner, og kan ofte si «sånn har vi alltid gjort det her hos oss», samfunnet i dag krever endring, om man skal henge med i tiden. Det vi har hatt har fungert, det er trygt og vi kjenner til konsekvensene. Det nye skaper utfordringer, usikkerheter og man vet ikke helt hvor man ender og hva man ender opp med.

Offentlig etos har verdier som setter innbyggernes behov som formål, og ikke lønnsomhet. Lundquist vil beholde det tradisjonelle hierarkiske samfunnet slik at man oppnår mer brukervalg og samfunnsborgere står friere til å påvirke og si sin mening ved folkeavstemninger. Informantene vi har intervjuet opplevde at de ble tatt med i prosesser i større eller mindre grad, avhengig av om de var ledere eller ikke. Er dette den riktige måten å gjøre ting på? Det skal være en forskjell i et hierarkisk samfunn på ledere og organisasjonen. Offentlig etos er de verdiene som veileder offentlige ansatte og politisk valgte representanter til handlingsmøter som sikrer at forvaltningen av fellesgoder blir gjort rettferdig og man har lik behandling av borgere, demokratiske styringsprinsipper og den enkelte borgers rettssikkerhet.

7.2 Kategori 2 – ytring

Regjeringen skriver videre at fornyingen skal føre til at velferdssamfunnet blir styrket og videreutviklet. Kommunene skal ha ambisjoner om faglig kvalitet, brukertilfredshet, helsefremmede arbeidsmiljø, kostnadskontroll og kontinuerlig kompetanseoppbygging. Videre skal kommunal virksomhet gå foran som ansvarlig samfunnsaktør med høy etisk standard i all sin virksomhet, og ha en forvaltningskultur som preges av demokratiske og rettstatlige verdier. Sentrale demokratiske verdier er folkestyre, ytringsfrihet, likeverd, deltakelse, medbestemmelse, felleskapsansvar, brukerorientering og åpenhet. Rettsstatsverdier er blant annet legalitet (dvs. at myndighetsutøvelse krever lovhjemmel), nøytralitet.

Likebehandling, rettferdighet, forutberegnelighet og kontradiksjon. Ledere i kommunene skal medvirke til å utvikle en sterk og effektiv virksomhet som gir innbyggerne gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse. Ledelse og samarbeid henger sammen med et demokratisk arbeidsliv, hvor både den enkelte ansatte gis innflytelse og hvor de ansatte har mulighet til medbestemmelse innenfor det partene har avtalt. Arbeidsmiljøet blir påvirket, og usikkerhet knyttet til egen fremtidig arbeidssituasjon. Denne usikkerheten kan påvirke forholdene på arbeidet. Derfor er det viktig for ledere å ivareta arbeidsmiljøet i en omstillingsprosess.

En organisasjon har mange medlemmer. Våre informanter skulle svare hvordan de opplever det å kunne ytre seg, og da spesielt i en omorganiseringsprosess som de selv er berørt av. Arbeidstaker har rett til å ytre seg om sine meninger og holdninger. Noen nølte da de skullesvare på dette, og det virka som om de ikke helt visste hva man kunne ytre seg da det gjaldt, i forhold til taushetsplikten. Andre var sikre og mente at det var stor takhøyde for å kunne si sine meninger. Og hvorfor er det slik, undere vi oss, forskjell på hvor i organisasjonene man jobber.

Verdiene til kommunene er blant annet åpenhet og trygghet. Kommunene kan ikke fungere uten felles verdier. Verdiene er med på å skape identitet. Dette betyr ikke at alle på jobb har de samme verdiene eller følger de samme normer for atferd. I praksis kan det være vanskelig å forklare hvorfor noen i kommunen føler det kan være vanskelig å ytre seg, mens andre føler at det er helt greit. Det vi vet er at hvis en atferd er i konflikt med viktige verdier, kan dette skape reaksjoner som sinne og frustrasjon. Gjensidig respekt blant ansatte og ledere er viktig, for ikke å skape et negativt arbeidsmiljø på jobb. Er det en kommunikasjonsutfordring at det finnes noen i organisasjonen som ikke vet hva de kan ytre seg om, og om de tørr å ytres seg i det hele tatt. Eller er utfordringen negative holdninger, eller redsel for «mine meninger ikke er bra nok». Tillit og tryggheter viktig i denne sammenheng, og det tar tid å bygge opp.

Om en ytring kan skade organisasjonens interesse, kan ytringen være illojal. I en slik situasjon vil det bli lagt stor vekt på vurderingen i forhold til lojalitetskravet. En informant som selv var leder sa tydelig at informasjon var viktig, og informerte alle som ble berørt av en

omstillingsprosess, for det var ingenting å holde hemmelig. En annen informant påpekte også viktigheten med å være åpen slik at man oppnår tillit hos innbyggerne og ansatte. Informanten påpekte at kommunen kanskje ikke alltid klarte å nå fram til alle, og hadde tenkt på om man skulle ha hatt flere fellesmøter eller lignende.

Det motsatte av å være åpen er å være lukket. La oss ta utgangspunkt i at en organisasjon er fortrolig med åpenhet. I en sliksammenheng vil ikke de ansatte få verken informasjon, føle tilhørighet eller bli inkludert i prosessen. Dette konkluderte vi i analysen. Om en prosess ikke er god, kan dette skape en fryktkultur for å ikke kunne ytre seg. Dette skaper igjen underkulturer. Rykter og usannheter oppstår også i slike situasjoner. Verdiene i det offentlige skal forhindre at det oppstår. Leder og hva slags fokus leder har, er avgjørende. Verdier eller normer skapes gjennom samspill mellom mennesker og omgivelser. De utvikles over lang tid og er internaliserte, noe som innebærer at verdiene har blitt en del av oss selv (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010).

7.3 Kategori 3 – ledelse

Hva vil det si å være en god leder, hva er god ledelse? Øgard & Hovland, 2004, skriver at god ledelse er en ledelse som løser de sentrale lederoppgavene på en god måte. Så da blir neste spørsmål: hva er en god måte å løse de sentrale lederoppgavene på? Offentlig etos er bygd på verdier som demokrati, likhet, samfunnsansvar, åpenhet og rettssikkerhet. Verdier er generelt vanskelig tema å forske på. Mange tolker verdier mer mot utøvelse og handling enn mot selve verdibegrepet. Om man skal følge verdiene til offentlig etos som leder skal man ha et demokrati.

Ved omstillingsprosesser skal lederen ha folkestyre. Informantene opplyste at det er viktig at man ble involvert i omstillingsprosesser i organisasjonen. De sa også at det er viktig at man hadde et mål man skal jobbe etter. Skal målene komme fra leder eller høyere opp i hierarkiet eller skal målene utarbeides i organisasjonen? Informantene påpeker at de ønsker tydelig ledelse som skal gå foran å vise vei. De ønsker mål å jobbe etter, men veien til målet skal utarbeides av organisasjonen. Det å være leder kan by på ulike utfordringer. Informantene

påpekte at ledelseskompetanse er viktig, samtidig som lederen har praksiserfaring på hva lederen skal lede, dette for å vite hvilke utfordringer og kunne være med i diskusjoner rundt det faglige i organisasjonen. Noen av informantene som var ledere hadde ikke ledelseskompetanse, men praksiserfaring. De lærte mye av andre ledere om hadde ledelseskompetanse. Er det slik at disse lederne skal inneha ledelseskompetanse? Eller utføres jobben de har på et slikt nivå at de ikke trenger det. Gjelder dette andre ledere også? Om alle kan bli ledere uten ledelseskompetanse? For å bli leder bør det stilles krav, det å ha ledelseskompetanse sa alle informanter at de trodde var en fordel, selv de om ikke hadde dette i dag. Verdien likhet vil komme inn her, skal noen ledere ha lederstilling uten formell kompetanse, og andre må ha det for å få en lederstilling. Her kommer utviklingen i samfunnet inn. Fokus på ledere og ledelseskompetanse i det offentlige har blitt sterkere de senere årene. Det stilles flere og flere krav til ledere, noe som vil gjøre at det å ha ledelseskompetanse vil styrke ledelsesutførelsen.

Verdibasert ledelse kan knyttes opp mot lederens evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeiderne. Forutsatt at lederen kan bygge opp et mål som utfordrer det som allerede er. Definisjonen på verdibasert ledelse er målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utføres både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

Offentlig etos bygger på verdien likhet. Som leder behandler man da alle sine medarbeidere likt? Er alle medarbeidere like mot sin leder? Det er store forskjeller i samfunnet på hvordan mennesker opptrer og hvilke verdier man har. I en omorganiseringssprosess skal man lederen inkludere alle, og alle skal få komme med sine meninger. Lederen skal til slutt fatte en beslutning og bryter man da med likhetsprinsipper i offentlig etos? Alle meninger kan ikke tas hensyn til, om man skal det hvordan blir da organisasjonen? Trenger organisasjonen en leder da? En leder er en person som skal få hele organisasjonen sammen mot et mål, på en best mulig måte for alle. Målformulering må integreres med diskusjon om verdispørsmål. Problemløsningsprosesser må reguleres av normer og verdier. Språk må jobbes med for å sette ord på organisasjonskulturen, verdigrunnet vil stadig endre seg (Busch & Dehlin, 2012). Handler lederne etisk i beslutningsprosesser? Informantene uttrykte at en leder skal

være tilgjengelig. Etikk handler om hvordan man skal oppføre seg. En god atferd hos en leder kan være motivasjon i en organisasjon? En leder bør handle etisk riktig og ha en moral for hvordan man opptrer i ulike situasjoner. En leder skal møte kollegaer og andre ansikt til ansikt, og skal være en person som organisasjonen skal se opp til.

I en omstillingsprosess må det til slutt fattes en avgjørelse, og det ligger til lederstillingen. Informantene sa at en leder må sette grenser. Samtidig som ledere skal være lydhør og ta hensyn. Busch og Dehlin, 2012, skriver at på organisasjonsnivå vil verdibasert ledelse være en form for ledelse hvor verdier er sentrale og målet ofte er å skape et nytt virkelighetsbilde med nye visjoner og sterke fellesskapsfølelse. En leder i organisasjoner vil ha fokus på brukerne og produksjonen. På forvaltningsnivå vektlegges rettssikkerheten betydelig tyngre enn på institusjonsnivå, hvor man har brukerne i sentrum. I offentlig etos har man fokus på verdier, og at alle skal bli ivaretatt og få lov til å ytre det de mener. Informantene sier også at hver og en skal bli ivaretatt i en omstillingsprosess. Det er lederens oppgave, den skal samtidig gå foran, ved siden av og litt bak i en prosess. Lederen skal vise vei, og bestemmer man en ting skal lederen gjøre det først. Verdiene hos en leder bør være samfunnsansvar, rettssikkerhet, åpenhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet.

7.4 Oppsummering av kapittel om drøfting

Da har vi drøftet de viktigste funnene i analysen opp mot offentlig etos. Vi konkluderer med at i en organisasjon finnes det verdier som er med på å regulere atferden i organisasjonen, både på godt og vondt.

8.0 Avslutning

Denne undersøkelsen ble gjennomført som kvalitativ semistrukturert intervju med 7 deltakere. Med få informanter, må vi være varsomme med å generalisere funnene. For at oppgaven skal være valid, representerer informantene bredden i ansatte i kommunal forvaltning, og informantene representerer de forskjellige sektorene som er i en kommunal forvaltning fordelt på ansatte, mellomledere og toppledere. De fleste av våre informanter er født, oppvokst og bodd hele livet sitt i kommunene, noen av informantene var tilflyttere.

Det finnes mye dokumenter og hefter som er tilgjengelig for leder i offentlig forvaltning. På regjeringen sin side, kan vi lese blant annet at det er lederansvar å skape en stimulerende og utviklende arbeidssituasjon for de tilsatte også i forbindelse med omstillinger. Dette må skje innenfor eksisterende økonomiske rammer og uten at det er stilt ekstra ressurser til disposisjon. Det er imidlertid viktig at en virksomhet under omstilling sikrer seg et økonomisk handlingsrom for reorganisering, både mens det pågår og etter at omstillingen er gjennomført. Tiltak for arbeidsmiljø og kulturbygging vil ha betydning for om målene for omstillingen kan nås. KS skriver i sitt hefte *Guide til og ledelse* at en god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling. Å legge til rette for endringsprosesser er derfor en kjerneoppgave for ledere. Store endringsprosesser kan oppleves som krevende. Det er viktig at lederen er tydelig på mål, rammer og delegering av oppgaver og hvilken rolle den enkelte har. Omstillingsprosesser med gode resultater er avhengig av involvering, engasjement og tydeliggjøring av mål, muligheter og gevinster. Som leder må man få tydelig fram hva endringsarbeidet skal føre til, hva som er gevinstene og at det underveis er mulig både å lære og å utvikle sin egen kompetanse. I endringsprosesser er det viktig at lederen jobber systematisk med de menneskelige sidene av endringene, slik at nødvendig og ønsket kompetanse forblir i organisasjonen. Hvilke ferdigheter som kreves av lederen avhenger av hvilke situasjoner og relasjoner man står i. Det er derfor viktig at lederen er bevisst på sine sterke og mindre sterke sider, og hvilke ferdigheter man trenger å trene på. Kommuneloven signaliserer at virksomhet skal kjennetegnes av tillit og bygge på en høy etisk standard. Å følge lovene er derfor et etisk og moralsk krav.

Vi trente hardt, - men hver gang vi begynte å få frem grupper som fungerte, skulle vi omorganiseres. Jeg lærte senere i livet at vi har en tendens til å møte enhver ny situasjon med en omorganisering, og dessuten hvilken fantastisk metode dette er til å skape en illusjon av fremskritt, mens det som egentlig oppstår er kaos, ineffektivitet og demoralisering (Gaius Petronius - d.66 e. kr)

Regjeringen skriver på hjemmesiden (2018) at etikk er refleksjon over verdi og normer, og begrunnelsen vi gir for våre valg. For ansatte i en kommune handler etikk om systematisk refleksjon over hva som er god praksis i den kommunale virksomheten. Arbeidet med etikk hjelper oss til å gjenkjenne etiske problemstillinger. Og dermed muligheten til å foreta gode, velbegrunnede beslutninger. Tillit gir grunnlag for medarbeiderfellesskap, samarbeid innad i kommuneorganisasjonen. Høy etisk standard kan ikke vedtas i kommunestyret. Etikk og etiske prinsipper bør derimot drøftes jevnlig, og etableres som system og praksis i all virksomhet i kommunen. Dårlige holdninger, maktmisbruk, misligheter er uheldig for tilliten.

Formålet med denne undersøkelsen var å finne ut av hvordan ansatte i en kommunal forvaltning opplever å kunne ytre seg i en omstillingsprosess som de selv er berørt av. Som vi skrev i innledningen, har kommunal organisasjon en annen dynamikk en privat bedrift. Et godt verdigrunnlag er viktig for kommunal forvaltning, selv om organisasjonene er preget av formelle regler. Vi har undersøkt om disse verdiene er forankret i kommunene. Dersom verdiene ikke er godt nok forankret, både blant ansatte og ledelsen, kan få konsekvenser ovenfor lojalitetsforholdet. Som sagt, var det overskrifter i media om hvordan ansatte uttrykte at ledelsen hadde gitt de munnkurv, samtidig som vi studerte, fanget vår oppmerksomhet. De fleste som har arbeidet i en kommunal organisasjon, kjenne seg igjen i dette utsagnet «Jeg har vært utsatt for mange omorganiseringer, men jeg har ikke merket noen forskjell». Når en omorganisering vedtas skjer dette på toppen av organisasjonspyramiden, sendes beskjeden videre nedover med forventning om at alle innretter seg etter beslutningen. (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen og Roald, 2011).

Kort oppsummert kan vi konkludere med at ansatte i kommunal forvaltning ikke stiler seg helt på bakkene da det kommer til omorganisering/ endringer. Det som er viktig er å bli informert og inkludert så tidlig som mulig i prosessen. Muligheten til å kunne si sine meninger om prosessen, både det som er bra og det de ikke synes er så bra, er med på å gi tillit til lederne. Regelmessig møter der informasjon blir gitt, også da det ikke er noe å informere om, er med på å skape tilhørighet til organisasjonene, som igjen gir et godt arbeidsmiljø. Stor takhøyde og riktige arenaer for å kunne si det de mener er med på å redusere misnøye og snakk i korridorene. Det er som informantene påpeker, de er ikke mot endringer generelt, men involvering tidlig i prosessen, mulighet til å kunne sette ord på sine opplevelser rundt prosessen, er med på å skape et godt arbeidsmiljø. Ansatte som trives, blir sett og hørt har ikke behov for å ytre seg til media eller andre om prosesser som ikke fungerer. Dette er og blir et ledelsesansvar, og ledere bør være bevisst på sin rolle, hva det vil si å være leder.

9.0 Referanseliste

Arbeidsdepartementet. (2010). Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet.

Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62. (2017). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>

Askvik, S., Espedal, B., & Gammelsæter, H. (2011). *Kunnskap om ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Baldersheim, H., & Rose, L. E. (Red). (2005). *Det kommunale laboratorium*. Fagbokforlaget

Beck, T. J. (2003). *På sporet af en offentlig identitet*. Århus: Aarhus Universitetsforlag

Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T., L. & Roald, O. P. (2011). *Ledelse – å lede mennesker*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (5. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Busch, T. (2010). *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. Trondheim Økonomiske Høgskole.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Busch, T. & Dehlin, E. (2012). *Utvikling av verdibasert ledelse i kommunal og fylkeskommunal tjenesteyting*. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/149075/Busch_Demlin_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Busch, T., Johansen, E., Klausen, K. K. & Vanebo, J. O. (2007) *Modernisering av offentlig sektor, utfordringer, metoder og dilemma*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget AS

Busch, T., Vanebo, J., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Etikk. (2015). På *regjeringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/del-a/etikk/id2424157/>

Dalby, K. (2005) *Omstilling i kommunene med fokus på New Public Management*. Stiftelsen IMTEC

Fimreite, A. L. & Grindheim, J. E. (2007) *Offentlig forvaltning*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget AS

Finansdepartementet. (2002). *Reglement for økonomistyring i staten*. Lokalisert på https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf

Hagen, T. P. & Sørensen, R. J. (2006) *Kommunal organisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Ihlen, Ø & Robstad, P. (2004) *Informasjon & samfunnskontakt – perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Jamil, I. (2005). Kulturteori – kan kultur velges? I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red). *Det kommunale laboratorium* (2. utg). s. 231-251.

Jørgensen, T. B. (2003). *På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2006). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kommuneloven, LOV-1992-09-25-107. (1992). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107?q=kommuneloven>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, (2015). *Veiledning og retningslinje - Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser_rev.pdf

KSbedrift. (2017). *Hva betyr lojalitetsplikt i et arbeidsforhold?* Hentet fra <http://www.ksbedrift.no/arbeidsgiverservice/arbeidsrett/ending-og-opphoer-av-arbeidsforhold/hva-betyr-lojalitetsplikt-i-et-arbeidsforhold/>

Lundquist, L. (1998). *Demokratins våkare*. Studentlitteratur AB

- Munkeby, I. et al. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. (NOU 2010:1). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>
- Nordhaug, O. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sivilombudsmannen. (2014). *Regulering av ansattes yringsfrihet, 2014*. Hentet fra <https://www.sivilombudsmannen.no/uttalelser/regulering-av-ansattes-ytringsfrihet-article3222-114.html>
- Store norske leksikon. (2018). *Etos*. Hentet fra <https://snl.no/etos>
- Store norske leksikon. (2018). *Lojal*. Hentet fra <https://snl.no/lojal>
- Store norske leksikon. (2018). *Medbestemmelse*. Hentet fra <https://snl.no/medbestemmelse>
- Vrangbæk, K. (2003). *Værdilandskapet i den offentlige sektor - resultater fra en survey. I på sporet af en offentlig identitet* Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Øgard, P. & Hovland, T. (2004). *Mellom kaos og kontroll*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Ødgård, M. (2005). New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red)., *Det kommunale laboratorium*. (2.utg) s. 25-49.

Vedlegg 1- Informasjonsskriv til rådmannen/ rådmannen sin ledergruppe

Master i offentlig ledelse – MPA (Rena)

Vår bakgrunn:

Ida - sjukepleier, avdelingsleder Borgtun

Line – informasjon/ kommunikasjon/ økonomi, næringskonsulent

Bakgrunn for oppgava:

Bestemte oss for å samarbeide og skrive masteroppgava sammen tidlig i studiet. Med forskjellig bakgrunn ble vår felles link personal. I løpet av studiet og studiets innhold registrerte vi omstillingsprosesser i lokalmedia for Elverum og Åmot. Dette fanget våre oppmerksomhet og gikk rett inn i pensum i de fleste fag i studiet. Ytringsfrihet og omstilling ble nøkkelord. Ytringsfrihet er lovhjemlet i blant annet grunnloven i Norge. I dagens sosiale medier kan det skape konflikt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Etter samtale med veileder ble vi anbefalt å undersøke om tillatelse til å forske i egen kommune. **Vi ønsker å finne ut hva som hemmer og hva som fremmer ytringsfrihet.** Dette har vi tenkt å kartlegge gjennom å intervjuer en utvalgt gruppe med kommunalt ansatte.

Vi har i sammen med veileder, kommet fram til hvem vi ønsker å intervjuer. Siden vi ønsker å ha dialog i intervjuet, begrenser vi oss derfor til ca 7 personer. Intervjuguiden vil inneholde 6-10 åpne spørsmål som styrer dialogen. Vi ønsker å intervjuer kommunesjefene og 4-5 fagfolk.

Det skal ikke i oppgava stå hvilken kommune vi har brukt til å innhente opplysninger. Vi vil beskrive kommunene som en mellomstor kommune med mellom 5000-10000 innbyggere. Personene vi intervjuer vil også bli anonymisert.

Case bruker vi for å begrense oppgava, og for å få best mulig svar på problemstillingen:

«Hvordan opplever et utvalg av kommunalt ansatte medarbeidere mulighetene til å ytre seg offentlig i beslutningsprosesser de selv er berørt av»

Det som skiller våre oppgave fra andre som har skrevet om ytringsfrihet og omstilling, er at foruten i innledningen der vi må si noe om lovhjemler, har vi tenkt å skrive oppgava ut i fra allerede valgt organisasjonsteori.

Dersom vi får tillatelse til og de ønsker å bli intervjuet, blir intervjuene gjennomført rundt mai/ juni måned.

Håper på positiv tilbakemelding på våres oppgave!

Ida & Line

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse på intervju
Ønsker du å være vår informant!

Vi heter Ida Nymoene og Line Menes.

Vi er masterstudenter i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, avd. Rena. Vi skriver for tiden på en masteroppgave som handler om hva som hemmer og hva som fremmer ytringsfrihet i en omstillings/ endringsprosess. Vi ønsker i den forbindelse å intervju noen som arbeider i ... kommune. Vi har fått tillatelse fra rådmann til å intervju et utvalg av ... kommunes ansatte.

Masteroppgavens tittel er:

«Hvordan opplever et utvalg av kommunalt ansatte medarbeidere mulighetene til å ytre seg offentlig i en beslutningsprosess de selv er berørt av»

Vi ønsker å komme i kontakt med nettopp deg, for å høre din historie om hvordan du opplevde muligheten for å kunne ytre seg i en beslutningsprosess du selv har vært berørt av. Samtidig ønsker vi å få et innblikk i hva dine tanker rundt hva som oppleves som en vellykket omorganiseringsprosess.

Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker dersom du som informanten godkjenner dette. All informasjon som kommer frem under intervjuet vil være konfidensielt. Lydopptaket vil bli slettet etter at vi har skrevet ned den informasjonen som vi trenger. Alle opplysninger vil bli anonymisert, og ingen enkeltpersoner vil bli gjenkjent i den ferdige masteroppgava. Intervjuet vil ta mellom 30-45 minutter. Vi planlegger å gjennomføre intervjuet i løpet av uke 2 og 3 i 2018.

Det er frivillig å delta på intervjuet. Du kan når som helst trekke deg.

Dersom du har spørsmål om oppgava, kan du kontakte enten Ida Nymoene på e-post: Ida.Kristine.Nymoene@trysil.kommune.no, tlf: 48122610 eller Line Menes på e-post: line.menes@trysil.kommune.no, tlf: 91881832. Vår veileder er Hans Christian Høyer, e-post: hans.hoyer@inn.no, tlf: 62430427

Dersom du ønsker og har tid til å avsette ca 45 minutter, ønsker vi en tilbakemelding på når og hvor det passer for deg å bli intervjuet i løpet av uke 2 eller 3 i 2018.

Med hilsen

Ida

Nymoen

og

Line

Menes

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide (temabasert intervjuguide)

Omorganisering

- Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter
- Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?
- Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt

Ytring

- Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?
- Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?
- I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?

Leder

- Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling
- Har ledelseskompentanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?

Til slutt

Er det noe du mener vi har glemt å spørre om? Noe som er viktig å få med?

Takk for intervjuet!

Vedlegg 4 – Referat etter intervjuene

Temabasert intervjuguide

Referat etter intervju, informant W.

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter*

Omorganiseringsprosesser starter fordi det er et behov som ikke er dekt, eller du har et problem som må løses. Du starter ikke omorganiseringsprosesser bare fordi at man har lyst til å sette sitt preg på organisasjonen. Man tuller ikke med omorganisering fordi da tuller man også med folk sine jobber. Du må ha en god grunn og den grunnen må være for å levere bedre tjenester. De fleste ledere har en tanke om hva som er en god tjeneste, hva som er en velfungerende organisasjon og hva man skal gjøre for å oppnå det: Velfungerende organisasjon og gode tjenester til de som bruker det. Det tror jeg er grunnen til å starte omorganiseringsprosesser. Så kan man selvfølgelig ha omorganiseringsprosesser som ikke er styrt av den lederen, men omorganiseringsprosesser som bygger seg opp på en måte, nedenfra eller du kan ha prosesser som du blir pålagt. Pålagte prosesser er f. Eks for å spare penger. Omorganiseringsprosesser som kommer nedenfra skal man selvfølgelig lytte til, men det handler ofte om sterke personligheter som ønsker goder. Man skal ikke la seg styre av de flinke ansatte som ønsker å forbedre sin egen jobb, man må alltid tenke på det som er bra for alle. For det som er bra for "Per" er ikke nødvendigvis bra for organisasjonen. Selv om "Per" er veldig flink og du ser at hans forslag er kanskje superforslag for hans del, han brukere, hans klasse eller hans avdeling, men samla sett vil det gå utover noen andre. Det må man være veldig oppmerksom på. Særlig de der flinke ansatte du har, de har tanker og ønsker, men de går ikke inn i lederposisjoner, da får de ikke gjøre det de har lyst til. Så det er veldig dumt å ta de flinke, som de ofte har gjort i ..., beste blant likemenn blir ofte ... Nei det funker dårlig.

- Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?

Jeg tror at omstillingsprosess som er god eller vellykket er en som alle ser at må til, noe som alle er veldig enige om. At den er godt forankret er en av suksesskriteriene. Tid er vesentlig. Tid er ofte en minimumsfaktor hele tiden, for ting skal skje innen et visst tidsrom, og det skal skje på toppen av den daglige drifte, og den daglige driften er jo den daglige driften og det tar 7,5 time om dagen, minst. Omstillingsprosesser kommer ofte på toppen av det vi ellers skal gjøre. da å finne tid til omstillingsprosesser eller klare å finne tid til det du skal gjøre, til å undersøke litt om hvilke konsekvenser den prosessen her vil gi til å forankre det i organisasjonen. Du vil aldri får alle med seg. Det må man bare akseptere, og de man ikke får med seg, må man egentlig bare forklare at sånn blir det. Jeg har ingen tro på omstillingsprosesser med gjentatte omkamper. Jo færre omkamper jo bedre omstillingsprosess. Selv om man kanskje må kjøre over noen, så tror jeg at det sliter mer på organisasjonen ved å dra ut i tid. Hvis man skal ta de gjentatte omkampene. Kanskje heller å risikere og kjøre over noen, har du med deg over halvparten, kjør, få det gjort, bli ferdig, gå videre. Jeg tror knapt at man kommer unna såre følelser, folk er folk, og jeg tror at det må man bare akseptere, og heller hjelpe de med å takle de såre følelsene.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt*

Det tror jeg er en typisk noe du blir pålagt, noe du selv er uenig i, noe hele organisasjonen er uenig i, noe du bare må gjøre. En dårlig forankret omorganiseringsprosess som er styrt fra høyere hold, jo lengre unna pålegget kommer, kan si at det kommer fra stortinget eller regjering, jo verre er det. Det er typisk eksempel på en omorganiseringsprosess som drar ut i tid, som virker meningsløse, som man føler ikke gir noen bedring i hverken arbeidsvilkår eller tjenester. Spesielt hvis man føler at man ikke er i stand til p gjøre en god jobb. Det tror jeg kan slite veldig. Hvis det føler til oppsigelser som er uforståelige, vis folk føler de ikke har medbestemmelse, jo mindre medbestemmelse man har jo verre vil det være, jo flere omkamper du skal dra, jo verre vil det være. Det er nesten bedre bare å få presentert en ferdig "tea-complete" at sånn blir det, sortere ut fra det og gå videre. Det sliter på organisasjonen og stadig sloss og du leverer dårlige tjenester i mellomtiden og du blir

mer opptatt av selve prosessen rundt arbeidsplassen din enn å faktisk gjøre arbeidet ditt. Jeg tror det er kjempe farlig og det drar man med seg i nesten all evighet.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Nei jeg synes ikke at det er vanskelig. Men da må vi komme tilbake til at vi bor i kommune. Her er alle i slekt med alle. De er inngiftet, de har kjent hverandre siden de var egg, forhold, gode og dårlige, mellom hverandre, mellom forskjellige avdelinger i kommunen, på en arbeidsplass er de gifte, skilte og forlovet, tante og onkler, sønner og døtre. Det gjør ting vanskelig. Det er ikke det kommunale systemet som gjør det vanskelig, det er de menneskelige konspirasjoner. Det er vanskelig å bryte ut av, og folke er folk, og du verden så lei man kan bli av folk. Folk må ta seg sammen. Det gjør det vanskelig. Det gjør det ikke vanskelig å være enig, det gjør det vanskelig å være uenig.

- *Det du mener er at du tørr ikke verre enig selv om du er uenig?*

Det er mye tøffere å være uenig. Du blir nødvendigvis ikke tvungen til det, de fleste som har karret seg ut i arbeidslivet har lært å prate, det er sjeldent sånn at bare en er uenig, du vil alltid finne samarbeidspartnere, men det er vanskelig å være uenig med svigerfaren din og tanta til mannen din. Også er det kanskje vanskelig å være enig med den kjerringa som du har skilt deg fra for hun er best. Sånne ting gjør det vanskelig, på små plasser er det ikke bare det inngiftet greiene og familiegriene, det er også det at du har ofte venner på arbeidsplassen. Derfor er det ofte lettere for en som kommer utenifra, som ikke har de vennene og ikke får de vennene heller, men de har ingen sånne bindinger. Det er det som gjør det vanskelig tror jeg. Og ved siden av det kanskje de ikke blir oppmuntret til å mene noe, kanskje de ikke blir oppmuntret til å ytre også. Blir det lagt til rette for at folk skal kunne ytre seg i en trygg ramme. Lages de rammene og skapes de. Så, nei det er ikke vanskelig.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Ja, det har jeg. Da var jeg sint. Da klarte jeg og bli sint både nedover og oppover.

- *Hvorfor ble det en konflikt?*

Etter mitt syn var det fordi jeg brukte min styringsrett som leder, og min styringsplikt ikke minst, og det var det noen som ikke satte pris på. Og prøvde da å klage litt oppover, ikke akkurat tjeneste vei heller. Og ble tatt alvorlig. Men da var jeg sint. Så det ble det en brå slutt på.

- *Synes du prosessen ble gjort riktig?*

Nei, langt ifra. Men jeg fikk rett. Jeg fikk viljen min for å si det sånn. Jeg synes det var slurvete, man kjenner ikke sin rolle, nå snakker jeg ikke om arbeidstakerne, nå snakker jeg først og fremst om og personal, først om fremst personal her som hører på pisspreik. Da blir jeg sint.

- *Prisspreik er vel ulogiske argumenter?*

Ja, det jeg gjorde var å ta en telefon tidlig på morgenen og sa at nå fikk dem innfinne seg her på mitt kontor, for nå skal jeg fortelle dere noe, hvor ”David kjøpte ølet” f. Eks. Da kom de, fort. Du må tåle å stå i det, men ikke legge seg flat og godta hva som helst. Det er ikke sånn at arbeidstakere alltid har rett, jeg har heller ikke alltid rett. Også synes jeg at folk må lære seg til å følge kommandolinjene. Det er en forutsetning for å kunne motta lønn. At du klarer å følge reglene i arbeidslivet, og det gjelder alle. Jeg tror at det er spesielt, og det veit jeg flere har opplevdd at da du bruker styringsretten så kan du få problemer. Men det er derfor du er ansatt som leder.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Ja, hvis vi snakker om ytringsfrihet som å kunne si hva du vil, når du vil og hvor du vil, så tror jeg at den absolutt er godt ivaretatt. Det er ikke dermed sagt at du da kan få det som du vil. Selv om du har lov til å si akkurat det du vil. Det blir det ofte misforståelser, at man får uttale seg, det har man rett til, og det må det og skal det og legges til rette for på alle måter. Det er ikke dermed sagt at du får viljen din. Og ikke dermed sagt at du skal ytre deg om alt mulig overalt. Jeg skal ikke ytre meg om en endringsprosess som leder som foregår til gud og hvermann. Jeg skal ikke snakke med kassadama på Coop om hvor bra det går eller hvor dårlig det går. Har man noe å klage på har man regler i arbeidslivet om hvordan det her gjøres. Man har gjerne en plan for når ting skal skje. Når ytringen skal komme. Dette her er jobben vi snakke rom. Det er ikke hvorvidt jeg mener at Trump er en idiot, der har jeg ytringsfrihet hele døgnet og i alle foraer, når det gjelder jobben din har du selvfølgelig ytringsfrihet, ingen kan stoppe deg i å diskutere det med kassadama på Coop, men du bør ikke begynne deg av den. Fordi at det går på arbeidet ditt, spesielt som leder skal man være veldig forsiktig med å diskutere prosesser som ikke er avgjort med absolutt alle. Det er ikke noe forbud med jeg føler ikke at lederen har et ansvar for å sikre at alle på arbeidsplassen kan snakke om absolutt alt overalt når man er i en prosess, ingen hemmelighold men man må se sin rolle. Spesielt før ting er avgjort så ville jeg ha vært forsiktig med å diskutere altfor mye uten att de har hele bildet. Om man skal være lojal mot arbeidsgiveren sin, selv om man er uenig. Vi har systemer for å få frem, det var jo det vi snakket om omorganisering, så det skal være systemer for å få frem alle meninger, og når man har fått frem alle meningene dine, når du har brukt tid og energi selvfølgelig og organisasjonen, og is at dette er bra og dette er ikke bra, og da avgjørelsen er tatt skal man være lojal mot den avgjørelsen. Du kan godt være uenig, men som leder hold det for deg selv. Som ansatt, ja du kan klage men du kan ikke motarbeide.

- *Noe mer du ønsker å tilføye om ytringsfrihet?*

Jeg er opptatt av at når jeg skal si noe om ytringsfrihet så er ikke det frihet til å snakke tull, eller dritt. Det er ikke ytringsfrihet. Ytringsfrihet er ikke å plage folk. Jeg synes egentlig det er litt rart at man tar med ytringsfrihet, for det er grunnleggende rettighet

man har i Norge, og jeg tror kanskje det er med fordi man ofte kan føle seg kneblet, i en prosess som ikke er bra. Så føler man at man ikke får fram ting. Det er ikke dermed sagt at man ikke har ytringsfrihet. Det er ikke lagt til rette for at du skal få komme fram med meningene dine. Det tror jeg er et større problem enn at man på grunn av ytre ting ikke får sagt det man mener. Det kan være både at man ikke har tid, at familie og arbeidskonspirasjoner gjør at det er vanskelig, eller at man føler at dine meninger ikke blir hørt. Jeg tror at det er de tingene som påvirker mer, at man føler at man ikke har ytringsfrihet. Og det hender, men selvfølgelig alle vet at di kan si hva di vil, men det er ikke lagt til rette for de skal si det eller at ikke tørr. Og ingenting er som en krise hvis man skal omorganisere. Lag en krise, omorganisering går som en drøm.

Leder

- Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling

Fasiliteten å lede. Hvis vi tar utgangspunktet i at veldig mange endringsprosesser er styrt ovenfra, så skal en leder selge inn målet rett og slett, for du får bare et mål. Du får ikke prosessen. Du får oppskrift på hva som skal gjøres fra personalkontoret som har diskutert med organisasjonene hvordan ting skal gjøres, møter, undersøkelser osv. Men du har forhåpentligvis et mål. Jeg er ikke helt sikker på at det målet er like forståelig, eller bra, eller godt beskrevet alltid, men du har et mål. Også skal du selge inn det målet. Altså, dit skal vi, og vi skal dit fordi 1, 2, 3. Vi skal bli bedre, billigere penere osv. Så må man åpne for å diskutere hvordan vi skal bli rikere og penere, snillere og bedre, da vil du få fram en del i organisasjonen. Du skal lede den prosessen og sette av tid til den prosessen og oppmuntre til å delta. Spesielt kanskje det siste er viktig, at folk føler mening i prosessen.

- *Hvordan legger du til rette for at folk skal kunne komme med meningen sin i en prosess?*

Først og fremst må det være et trygt arbeidsmiljø, at folk føler at de kan snakke. Det tror jeg ikke at det er på alle arbeidsplasser, det er noen sterke som snakker mest, da må du sørge for å se de som ikke snakker så mye også, som kanskje har vel så mye å si, men de må du få inn på kontoret ditt slik at du får hørt de også. Det er veldig lett å høre de som roper høyest. Jo flere du har å lede, jo verre er dette. Du skal se alle, og alle skal unne komme fram med sine meninger.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja det har det sikkert, men jeg tror også at fagkompetansen betyr like mye, jeg tror ikke at en som bare kan ledelse, vil kunne klare å se mangfoldet på en arbeidsplass. Det er fagpersoner du skal lede, og du bør også kunne faget. Kun ledelse vil ikke strekke til, du må kunne se de forskjellige sammenhengende på en arbeidsplass, og hvert fagområde har sine spesielle ting.

Til slutt

- *Er det noe du mener vi har glemt å spørre om? Noe som er viktig å få med?*

Jeg må tenke meg om, jeg må lese spørsmålsformuleringen igjen. Nei jeg tror at jeg har fått sagt alt jeg vet om ledelse. Denne grensetrekningen er viktig, og det å ha støtte fra dine overordnet når du sier hit og ikke lengre, er viktig. At man tørr å sette den grensen. Det gjelder mellom ansatte, de klarer ofte ikke å sette grensen sin selv, men som leder skal du sette grenser. Og som verste leder må du være veldig klar på at det er ei grense. Da blir alle veldig mye gladere og tryggere på jobb. At dit går min jobb, gjør jeg det bra. Kjører jeg 60 km i timen så får jeg ikke fartsbot, kjører jeg 61 km i timen kan jeg få det. Det gjelder hver dag. Tydelig ledelse. Jo tydeligere jo bedre, jo mer effektiv organisasjon, de fleste vil være lykkeligere, noen vil ikke være lykkelige, men de er ikke lykkelige uansett. De som klager mest slutter aldri, sånn er det.

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter*

Jeg har vært ...i ganske mange år, noen er injisert ovenfra, som på en måte fra mitt nivå, sånn at du får en føring at slik må det skje, også er det noe som skjer nedenifra, eller fra meg selv. Jeg har jo vært i to perioder også har jeg vært i kommunen før også er jeg nå. Det er liksom begge deler. Noen ganger er det en tilfeldighet som gjør at det blir. Noen ganger er det en ny situasjon. Jeg har et eksempel: jeg har vært på et møte i dag og presentert en ny ... i ..., det er den første dagen i dag vi kan gjøre det offentlig. Og det innebærer en stor omstillingsprosess fordi vi skal legge ned to ...og lage en ny en, og vi skal flytte Det er en ganske stor prosess som kommer ifra her. Det er ikke kommunestyret som har vedtatt at dette skal vi utrede, men det kommer fra en ide her at ut ifra sentrumsplanlegging er vi her og da kan vi gjøre det. Det er de to tingene der i min rolle som blir ganske forskjellige, men jeg har lært meg at gjennom mange år som leder så er lojalitet et utrolig viktig begrep. Men jeg ser ikke lojaliteten som et problem til å uttale seg i en prosess. Jeg ser jo i den prosessen vi er i nå er det kjempe bra og spennende at folk blir med, jeg har ingen problemer med at folk stiller spørsmål eller kommenterer. Jeg har ingen problemer med det, så lenge vi holder oss til saken. Men det er det som kan vær ei en stor organisasjon som i en kommune, kan det være slik noen gang at, jeg har et styringsbegrep som heter i, og det er greit, er det bra for i ... bruker jeg å spørre om, og det spør jeg om veldig bevisst, da går vi videre hvis det innspillet kommer fra ansatte, forening eller ekstern part, som egentlig går på særinteresser, personalinteresser eller min egen interesse hva det f.eks. blir andre arbeidstider og slike ting, så må jeg si at da er i først, det er derfor jeg er her. Omstillingsprosesser er veldig forskjellige ting, det er stor forskjell på ...kommune, slik som min forrige kommunalperiode var, vurdere om skal vi slå sammen personalavdelingen i de firekommunene, eller økonomiavdelingen eller lønns/servicetorg, som kommer ovenfra, jeg opplever det som veldig forskjellig ifra

prosesser som jeg er med å utvikle selv. Det er viktig å si det at omstillingsprosesser må vi ha, det er en del av livet vårt. Jeg har aldri opplevd at det jeg vil si er et problem. Det kan hende noen hos meg har opplevd det, men jeg har ikke det fra min rolle.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?*

Når vi fikk ideen om å bygge ny ... på, så var det en ide som starta her, jeg fikk et innspill på at kanskje den eiendommen var ledig. Så begynte hodet mitt å gå, så snakket jeg med mine nærmeste også har vi involvering. Så vi satte ned en gruppe med et mandat hvor vi involverte tillitsvalgte, ledere og verneombud og de som var berørt av dette og vi fikk kjempe positiv respons. Da synes jeg det er vellykket. Jeg sier ingenting om at slik skal det være, jeg har tegnet en modell på hvordan det kan bli, men det er nå vi skal se muligheter og da skal alle involveres i de mulighetene. Du som er ansatt på, tenk om du fikk låven der også var du låvesjef også kan du bygge ... her også hatt der.... slik tenker jeg at man må tenke, da blir det involvering. Men det er ikke slik at man skal begynne folkeavstemning på hvor skal være. Det må starte en plass hvor det er et mandat, og det har jeg sørget for at jeg har. Så langt ser det veldig flott prosess. Jeg vet ikke hvor dette her vil ende. Og tegningen min forandrer seg fra dag til dag. Jeg tenker at når dette blir en offentlig sak og utvalget skal dette, så må alle få lov til å mene noe om dette. Jeg har ikke noen problemer med at en forening skriver et leserinnlegg i en avis og mener at dette er en fryktelig dårlig ide, det er noen som må beslutte noe til slutt, men at vi har en åpen diskusjon synes jeg er helt greit. Jeg forventer at i alle mine lederoppgaver at det er lojalitet i systemet, så jeg forventer at alle arbeidstakere og foreningen vet på hva slags måte man kan opptre på dette. Det trenger man å snakke om innimellom. Jeg har opplevd forskjellige ting rundt dette, det er viktig å snakke om det og være bevisst på det. Det er også viktig for meg som leder at hva betyr lojalitet, at man ikke går ut i avisen og mener noe om det før man har snakket med meg om det først. Det blir for meg illojalt. Men man kan godt komme til meg å snakke om det, at man ikke er enig og at man går videre med det. Det synes jeg at man skal gjøre. Det kommer folk til meg som har snakket med ... og ikke får gehør, det har man rett til å gjøre, men man skal snakke medførst.

Lojaliteten må veies begge veier. Jeg kjenner jo kommune best som arbeidsgiver, men jeg har også jobbet i kommune i noen år, det er ikke noe stort problem. Men man kan lese noe i avisen innimellom som kan bli et problem.

- *Du er opptatt av linje?*

Ja det er jeg. Det som er viktig med linja er at det ikke skal være noe tvil på hvem som er sjef for hva. Poenget er at hvis det ikke fungerer på det nivået hvor det blir tatt opp ting, så må jeg som leder gripe inn. Det er min plikt. Og ha en linje på tvers har jeg ikke noe tro på, men veldig tro på det for å få til ting og arbeide sammen, men hvis det ikke er tufta på ledelse så blir det et dårlig resultat. Det er krevende i forhold til leder, men det kan også være krevende i forhold til den som jobber. Jeg har vært borti prosjekter i sammenheng hvor det er kun noen som skal sitte uten att ledelsen blir med, det fungerer ikke. Er det et problem noe sted, og leder ikke blir involvert løses ikke. Så linja er viktig.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt*

Dette har jeg også eksempler på. Når jeg var leder kom det opp omorganisering, det var en bestilling ifra oven, hvor det skulle vurderes kartet i kommune. Alle skulle sitte ned i grupper men det var ingen føringer på det, hva skal vi nå, det som var konklusjonen på alle grupper var at vi trengte mer ressurser. Det var i utgangspunktet et innsparingstiltak. Det som skjedde var at alle skulle ha mer ressurser, fordi alle som satt med sine oppgaver syntes selvsagt at dem skulle ha mer av det. Det var en dårlig prosess. Det må være ledelse på det, å lede i denne sammenhengen må være at det skal være klare føringer på mål, hva er det vi skal oppnå med dette, hva er det vi vil. Jeg vil gjerne ha resultatmålet. Er det snakk om å spare penger må man se tall på hvor mye man skal spare. Klare føringer på mål er viktig. Og de målene må vi jobbe sammen om. Ingenting av dette skjedde i denne prosessen. Det kan være fort gjort å gå feil.

- *Noe du ønsker å tilføye til temaet omorganisering?*

Nei, jeg har jobbet mye med dette her, og jeg føler meg trygg på hva jeg mener. Men noen ganger sier jeg til mine ledere at dette har rådmann bestemt, og slik er det. Og da er det slik. Jeg var kjent på ... for å si at slik er det, vi kan ikke diskutere ting som er bestemt, måten vi gjør det på kan vi diskutere. Vi kan ikke begynne å ta omkamper på ting. Så god tid har iallfall ikke jeg.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Nei, jeg kjenner på det at så lenge jeg selv er godt involvert blir det en god prosess. Når man presenterer noe nytt er det viktig å si at her har vi noen muligheter da prosessen ikke er bestemt, som det ennå ikke er i eksempelet fra i sta. At vi skal tenke sammen om ulike muligheter. Involvering må man ha, men det må være mål og mening. Det må være styring på det.

- *Du legger noen føringer?*

Ja det må være det, alle vi når vi jobber må vi vite hva vi skal jobbe med. Og noen kan vi styre selv, jeg synes der jeg er og har vært, er handlingsrommet innenfor mitt område stort, selv om jeg sier at sånn er det, er det ennå et stort handlingsrom. Det er nok noe forskjell på hvilken sektor man snakker om. Noen er veldig etter lovverket, og andre har store handlingsrom. Det må man minnes på noen ganger, det er fort gjort å tenke at den forordningen der var fæl.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Nei det har jeg ikke. Sikkert litt tilfeldig, jeg har vært borti mye, men ikke der det har vært konflikt. Det har hendt at jeg har måttet snakke med folk om linja. Jeg om leder aksepter ikke at folk går bak ryggen min, har en egen agenda, men å møte meg som leder og si at dette er man fryktelig uenig i det må man gjøre. men å gå utenom linja uten at jeg vet, det har ikke blitt noen personalkonflikt eller noe lignende.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes yringsfrihet, og oppleves yringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Ja jeg synes det. I det eksemplet jeg driver med nå så synes jeg det så absolutt. Hovedtillitsvalgte er med i prosessen som har arbeidet med dette forslaget fram hit, de har sett løsninger og kommet med forslag, og i dag var det de plasstillitsvalgte som ble involvert, jeg synes det er positivt. Man må selvfølgelig tenke på det. Men som i denne sammenhengen her at man har en og hvor skal man gjøre av den. Det er klart at flere hoder tenker bedre enn ett. Jeg tenker at det er veldig bra, også tenker jeg at det er veldig ålreit at hovedtillitsvalgte kommer å sier at hvordan var det med den tingen der, nå vil vi at det skal skje noe der eller der, jeg har ingen skjult agenda. Men det kan være greit å bli minnet på noen ganger at nå vil vi være med på dette her, det er helt greit.

- *Har du fokus på yringsfrihet da du driver omstillingsprosesser?*

Nei jeg har fokus på resultater, det er ikke det jeg tenker først på. Skulle det være en ting som jeg er flink på som leder så er det at jeg får folk til å gå i lag med meg. Men jeg bruker ikke begrepet yringsfrihet. Men involvering, tenk hvilke muligheter man har, jeg tror jeg er ganske flink til det, det er min sterke side. Jeg er ikke så sterk på dette med formaliteter. Når folk kommer og sier at vi må ha et formelt møte på en ting, så synes jeg det er ålreit.

- *Noe du har lyst til å tilføye til temaet ytring?*

Nei, har man ledelsesperspektivet på det, jeg har vært leder i mange år, og jeg er mye tryggere nå enn jeg var i starten som leder. Erfaring er en god sak i denne sammenhengen. Jeg blir flinkere og flinkere for hvert år som går, helt til jeg møter pensjonen. Det som er viktig som leder er at man tåler at folk er uenig med meg, jeg kan spøke med det, og jeg kjenner det på kroppen, men det er helt natur at folk er

uenig med meg innimellom. Samtidig er jeg strammere også, jeg finner meg ikke i uredelig spill, og er ikke ting bra for brukerne i kommune så sier jeg ifra.

- *Tydlig?*

Ja det tror jeg nok at folk synes jeg er og jeg synes jeg er det selv også. Men det er bare en positiv egenskap, stort sett.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling*

Lederen må gå foran. Vi lærte i gamle dager at lederen skal gå foran å vise vei, du skal gå ved siden av å holde i handa, og man må gå bak og dytte litt. Den viktigste funksjonen for en leder er å gå foran. Det er ikke bare det å si at det er dette som er planen, det er dette vi skal gjøre. det er faktisk å gjøre det du sier, det er viktig. Når jeg sier at alle skal si så må jeg si det selv først. Jeg er den første som skal si det. Og slik må det være, når vi snakker om lojalitet og behandle hverandre med respekt så må jeg som leder gå foran. Det er uansett små eller store prosesser og jeg har fått et mandat og skal utrede noe, er det alltid jeg som skal være mest begeistret. Det er tror jeg et viktig. Også når det er satt et mandat at man er tydelig at nå er det dette man jobber med.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja, men jeg har ikke lederutdanning selv. Jeg er i bunn og det er mye ledelse i den grunnutdanningen jeg har. Realkompetanse er veldig viktig også. Det er flott at det nå er lederprogrammer for de fleste, og det er helt klart et eget fag. Jeg tar det igjen på erfaring, jeg har vært på mye ledelseskurs og lignende, man må vite hva man gjør. I

ledelse er det noe som er fag, når jeg skal rekruttere mine ledere så ser jeg at det er visse ting som du må ha, men det er slik at det ikke hjelper å ha en lederutdanning om man ikke har evnen til å gjøre det. Hvis man skal bli leder, så bruker jeg å si at CV 'en er en ting, ryktet er ennå viktigere. I forhold til å rekruttere personer i ulike stillinger, så veileder jeg ofte unge personer, det er det du gjør og leverer i forhold til møte med folk, det som ledelse er, er utrolig viktig. Kompetanse handler om i denne sammenhengende mest om relasjonskompetansen, og hva er det. Hvordan møter man personer. Hva er respekt, ordet som jeg bruker, hva er det i praksis. Det høres selvsagt ut, men når man diskuterer dette med mange personer, hvordan vi utøver respekt med hverandre, da er man i nærheten av kjerneområdet. Da må du som leder være den første som viser respekt. Det handler om å lytte til folk og ta dem på alvor, men det handler også om å si: hør her, nå ser jeg at neste steget ditt er veggen, nå gjør vi slik. Det er å respektere folk. Da må du se dem. Er det i lederprogrammet dere, at dere skal lære dere å se folk? Hva er kompetanse i denne sammenhengen her? Det må iallfall henge sammen med et verdigrunnlag. Det å møte folk med respekt er punkt en hos meg, da det gjelder unger og voksne. Da er det det med at man må sette seg ned å snakke, og lytte, og som leder må du faktisk si noe om hvordan man gjør ting videre nå. Det er et fag, om man snakker om utdanning og kompetanse og lignende vil jeg si at respekt og relasjon er utrolig viktig. Noe kan man si at er personlige egenskaper men det kan læres, det må læres og det er ikke gjort over natta. Det er kjempe viktig.

- *Er det noe du ønsker å tilføye på ledelseskapitlet?*

Jeg synes det er veldig spennende, og jeg ... ledere, og jeg snakker med ledere og jeg har vært leder selv, så jeg har bevisst forhold til ledelse. Om du ser en stor organisasjon som kommune så er det fryktelig viktig at vi har ledere. Og det å ha ledere som er ledere. Det jeg ser denne linja der, det kan høres litt bastant ut, men visst det ikke sitter en leder der som ikke kan lede, utøve respekt eller kan rollen sin så har vi et problem med en gang. Skal det gjøres noe med ting som ikke fungerer så må lederen være der på en eller annen måte, enten må man delegere eller gå inn i situasjonen som er vanskelig. Poenget må løses på lavest mulig nivå, men det må ikke være utenom linja. Når man har 50 medarbeidere og skal ha medarbeidersamtale med

alle sammen er det ikke helt praktisk, men du verden så nyttig det var for meg som leder. Og jeg er helt sikker på at de ansatte synes det var ålreit å møte med i en organisert form. Det er en grense, noen sier at man ikke ha en større personalgruppe enn ti stykk, det forstår jeg ikke. Skal du lede må man ha noen å spille på, jeg synes det var veldig svært å ha så mange å lede som 50. Du må delegere, øverst så må du kunne svare på alt som kommer, ikke nødvendigvis fordi det er du som tar samtaler eller tid til det, men du må stå ansvarlig for det. Og hvis du har en struktur som er sånn og sånn, og det er noe rusk nedpå et kontor så skal det være rimelig klart hvordan det fungerer om en pårørende kommer og det ikke fungerer. Om pårørende eller ansatte ringer meg og sier at ting ikke fungerer og de har snakket med nærmeste leder om det, så tar jeg en telefon og hører hvordan saken er, og den skal løses, ferdig med det. Løsningen er ikke sikker at foreldre eller pårørende har rett, poenget er at man må ha en så stor forståelse for fagområdet at man faktisk kan gå inn på den måten. Da må du være tydelig, og da kan man få litt tyn i avisen og slik, men sånn er det.

Som leder må dine ansatte vite at du har kunnskap om faget, når mine ansatte kommer med et poeng så må jeg vite hva det dreier seg om. Å sitte på et kontor å være leder fungerer ikke, man må være synlig.

Referat fra intervju, informant Y

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter*

Starter bestandig eller bør ha et grunnlag for at du ønsker å endre noe. Det skal være en klar hensikt om hvorfor du vil omorganisere. Har du ingen hensikt om hvorfor du vil omorganisere så omorganiserer du ikke.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?*

Du har bestandig en ide om at du vil endre noe, da du får denne ideen må du diskutere denne ideen med de som er berørt i det på en eller annen måte. Du må få litt innputt på det. ... gjorde en omorganisering av denne sektoren her da jeg ble ansatt, fikk inn drift inn på sektor, det var ... avdelingsledere den gangen. Så diskuterte ... med avdelingslederne om vi var hensiktsmessig organisert, syntes vi var litt urasjonelle i forhold til rapportering og følge opp ting på overordnet nivå. ... påpekte ting som vi burde ta tak i for å endre, så fikk noen ideer av dem hva de tenkte rundt det, så hadde et utgangspunkt for å ta et drøftingsmøte med tillitsvalgte. ... trakk dem veldig tidlig inn i det, hovedverneombud og tillitsvalgte, sa litt om prosessen så foran....., og om hvilke problemstilling vi stod ovenfor. ... skisserte ingen ferdig løsning til tillitsvalgte i det første møtet vi hadde om disse tingene der. Så ba ... tillitsvalgte om hjelp, hva dem tenkte rundt det, hva vi burde legge vekt på og hvilke synspunkter dem hadde på saken. ... fikk dem med veldig tidlig i det. Prosessen gikk sammen med mine ledere og de som var berørt av det. Det var hovedsakelig et ledersjikt som ble berørt av dette, ca. 12-15 personer. Så hadde ... møter med dem både i grupper og enkeltvis, ... hadde også møter med dem som satt under disse lederne som det ble litt endringer på. Så fikk ... noen nye innspill fra dem, så justerte ... litt det ... hadde tenkt selv, også prøvde ... meg litt på nytt. Vi hadde flere runder rundt dette, vi brukte ganske lang tid på denne prosessen. Tillitsvalgte var med på de møtene hvor vi så at vi måtte gjøre en del endringer, så dem var med på prosessen hele veien. Det ble en prosess hvor alle bortsett fra en var enig i da ... var ferdig med den. Saken gikk til kommunestyret til slutt, og etter x antall år har vi vurdert den og sagt at hvordan er vi i dag i forhold til det vi mente å oppnå. Hvordan er rollene til de nye lederne, de fikk nye stillingsbeskrivelser og rollene ble endret. Har man forstått rollene, personene har slått seg til ro med at rollene er greie, jeg forstår hva jeg skal gjøre. Selv den ene som ikke var enig er med på dette og synes det var greit å gjøre det. Det var en veldig ålreit prosess. Det er hele tiden å få innspill som leder på dette, fordi man sitter ikke på fasiten selv. Det er veldig viktig. Dette er en måte å gjøre det på, og det finnes flere. Det kommer kanskje an på hvilken prosess det er, hvor mange personer som er involvert i det, dreier prosessen seg om 100 personer

så klarer du kanskje ikke involvere og snakke med hver enkelt, det vil man ikke klare. Da må man kanskje få til noen grupperinger for å få synspunkter opp, synspunkter er viktig å få med i det.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt?*

Jeg har vært med på prosesser hvor vi har startet veldig åpent der alle skal si sin mening først, åpne spørsmål. Det var allmøte og det ble skivebom, vi bommet helt på. Den lykkes ikke med. Vi snakket om involvering og alle skal være med på det, men har du ikke et utgangspunkt for å få folk med så bommer du, som vi gjorde den gangen. Det andre kan være toppstyrede prosesser som ikke har rotfestet i ansattes hverdag, det er bom på andre siden. Det er ytterligheter i det. Det er på en måte å finne denne balansen i spennet mellom involvering og toppstyring, den balansen må du finne i prosessene. Så må man tenkte igjennom hvilken prosess det er, hvem du ønsker å ha med og hva du ønsker å oppnå. Jeg har prøvd litt forskjellige varianter.

- *Involvering er det som er å anbefale?*

Ja, hvis du gjør det på riktig måte, balanserer det riktig, men folk må vite om det, det er ingen grunn til å holde en omorganiseringsprosess hemmelig til du bestemmer hva du skal gjøre. Man må ha med seg folk på det også.

- *Noe du ønsker å tilføye til punktet om omorganisering?*

Nei ikke noe annet enn det jeg har sagt.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Nei det er ingen problem å si noe rundt det.

- *Hva er det om gjør at du ikke synes det er vanskelig?*

Jeg er veldig åpen på ting hele veien, åpen til personer hele veien. Kommer det en omorganiseringsprosess så forteller jeg til personer hva jeg mener, og dem gir meg synspunktet tilbake igjen på det. Det er veldig åpenhet på det, det er ingen grunn til å skjule disse tingene her.

- *Har du vært i en omorganiseringsprosess hvor ting har blitt skjult og ikke vært en åpen prosess rundt?*

Ja som jeg ikke selv har styret så har jeg nok opplevd det. Det kan hende andre har opplevd at jeg har styre prosesser der ting har blitt skjult, det kan godt hende de opplever men jeg mener ikke det selv. Jeg selv har vært del av prosesser hvor det har vært en del ting som ikke har kommet frem før sluttvedtaket er fattet. Det har jeg vært med på, som ansatt.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Hva legger du i konflikt? Eller har jeg ikke rett til å stille spørsmål tilbake?

- *Uenighet*

Konflikt uenighet kan være to forskjellige ting. Tja, jeg vet ikke om jeg kan kalle det konflikt. Men det første eksempelet jeg hadde hvor den ene personen som ikke var med i utgangspunktet, ble det jo slik at man må inn i det enten man vil eller ikke så styre jeg den inn i at man må inn i dette. Konflikt og konflikt, men det var en ganske sterk uenighet med akkurat den personen, så det har jeg vært borti. Uenighet kan jo være positivt. I en omorganiseringsprosess så kan uenighet være veldig positivt at vi

ser på ting ulikt at vi diskuterer ting og finner løsninger på ting sammen, det er viktig å få frem det. Hadde alle vært enig med lederen på alt så kom vi ikke fremover.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes yringsfrihet, og oppleves yringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Ivaretagelse ja, er det noen grunn til at det ikke skal være yringsfrihet da? Jeg har nesten ikke vært borti personer som ikke kan si hva dem mener om det vi tar opp, jeg vet ikke helt om jeg forstår spørsmålet. Tenker du på at vi ilegg munnkurv og lignende?

- *Ja det er vel det som menes, eller at man ikke stimulerer for at man skal kunne si hva dem mener*

Du tenker ikke utad, du tenker innad i kommunen?

- *Begge deler*

Innad er det at uenighet er en positiv sak, at man får en dynamikk i gruppa ved uenighet. Å sette sammen ei gruppe som tenker likt på alt kommer man ikke videre, da er alle svarene gitt på forhånd og slik skal det ikke være. Men går man inn i et møte hvor det er uenigheter i en ting og summen av det gruppedeltagerne vet da dem er ferdig i møte er bedre enn det hver enkelt hadde med seg inn i møtet da har man lykkes. Uenighet er veldig sunt innad, få ting opp. Det er veldig viktig at ting blir tatt opp. Døra mi er åpen bestandig, personer kan komme å fortelle om ting dem vil, og det tror jeg at jeg skal speile mine ledere om også, at døra er åpen så de ansatte kan komme å fortelle det dem vil fortelle om og snakke om. Det er viktig. Yringsfrihet utad er litt annet tema, der er det åpenlagt taushetsplikt, forvaltningsloven og offentlighetsloven spesielt som er viktig og ivareta. Men du har på en måte ingen myndighet som leder å ilegge taushetsplikt på de ansatte utover det. Helseopplysninger er helt opplagt det går du ikke ut med, når du sitter i et møte hvor det kommer

helseopplysninger frem f. Eks, eller forretningshemmeliger så kan man minne om at dette her er i følge lov unntatt offentligheten.

- *Taushetsplikten og ytringsfrihet er to forskjellige ting,*

Ja det er det. Den ene er lovpålagt og den andre er ikke det, så ytringsfrihet som etter lov ikke kan gå ut med så begrenser man seg gjennom lovverket. Men en annen ytringsfrihet er åpent, vi sitter jo i et glasshus og folk skal kunne se oss i kortene hele tiden på det vi driver med, det er en viktig bit.

- *Opplever du at det er vanskelig å ha ytring i en liten kommune?*

Nei egentlig ikke. Jeg opplever ikke det egentlig. Men det er viktig å vite hva man kan gå ut med og hva man ikke kan gå ut med. Også kan det hende vi sitter i møter og diskuterer internt og det er kanskje greit at vi holder dette i møtet her nå. Det er en sak, en annen sak er at leder sier at du har taushetsplikt, at det ikke er taushetsbelagt etter lov men du kan ikke gå ut med informasjonen, da er det en annen situasjon. Det kan du ikke pålegge folk. Men ytringsfrihet så kan man ytre om hva man vil egentlig,

- *Det du sier er at kommunen har fokus på det med ytring, ytringsfrihet og åpenhet?*

Om kommunen som sådan har det vet jeg ikke, jeg tror det er viktig at jeg har det i min sektor. Jeg vet ikke hvordan andre sektorer opplever dette. Har du mulighet, eller har du ikke, kan du gå ut med ting eller ikke, går du ut i en avis med ting du kan gå ut med, hvordan ser lederen din på det, eller hvordan ser andre på at du gjør det, dine ansatte. Hvis du f. eks går ut på din avdeling og sier at dette er du helt uenig i dette, leder reagerer eller hvordan dine ansatte reagerer vet ikke jeg, jeg må nesten snakke for meg selv.

- *Opplevs ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Dem jeg kjenner til og har invitert til i, i de prosessene jeg har ledet. Jeg vet ikke om jeg kjenner til så mange av prosesser der man har blitt kneblet, det er ingen policy hvor kommunen skal kneble folk i en prosess samme hva det måtte være, slik jeg opplever det.

- *Noe du ønsker å tilføye til temaet ytring?*

Nei, det er viktig å vite hva man skal begrense folk på og ikke.

- *Det vil si at du er tydelig på dette?*

Ja, jeg er veldig tydelig.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling?*

Hva er leders rolle, det var litt av et spørsmål. Man kan dele ledelse grovt i to biter, den ene kalles ferdigheter, man må sørge for at folk har ferdigheter til å utøve den jobben man skal gjøre, har dem ikke ferdigheter så punkt en: lær dem opp til det eller punkt to: klarer man ikke fungere i jobben må man finne noe annet å drive med. Det er den ene biten, den andre biten er den psykologiske delen av det å lede folk. Folk skal vite at dem mestrer og at dem lykkes med ting og har trua på seg selv, så den psykologiske biten av det å lede er også en veldig viktig bit. Har man ikke troa på at man mestrer selv om man har ferdigheten inne så mestrer du ikke, for å si det sånn, eller omvendt. Så det er viktig kombinasjon av de to sidene der. Så har man jo dette med det å styre prosesser, koordinere, iverksette, motivere folk til å jobbe med det, se hensikten med det, evaluere det man har oppnådd, hvor langt man har kommet,

planlegge. Det er hele det spekteret der som går på leder sin side. Jeg har skrevet mye om ledelse og den biten der. Tenkte du på noe mere konkret så kan jeg ta det?

- *Nei det var med i forhold til en endringsprosess og en omstillingsprosess*

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja det har en stor betydning for hvordan man driver en prosess. Har du ikke kompetanse om det å være leder så vil du slite med å gjennomføre en slik prosess på lik linje med å gjennomføre andre tiltak ved det å være leder. Du må kunne noe om det. Prosesskunnskap er viktig. Det er viktig med kommunikasjonskompetanse, veiledningskompetanse. Det tror jeg er veldig viktig som leder. Også kommer det litt an på hvilket nivå du sitter på, at fagkompetanse er viktig slik at du vet hva det dreier seg om. Er du en avdelingsleder med et fagansvar så hadde man ikke satt en fra økonomi inn i den stillingen f. Eks på sykehjemmet. Der må man ha fagkunnskapen. Jeg er utdannet men jeg jobber med ting, jeg styrer jo det, folk, og må ha kunnskap om det.

Jeg kunne nok sagt mye mer om dette med ledelse, men da blir vi sittende i det uendelige. Hadde det vært mere konkrete spørsmål på det hadde vi kunne gjort det.

- *Noe du vil tilføye til temaet ledelse?*

Det som fremmer er at man tilrettelegger for, gi muligheter for at ulike synspunkter er konstruktive for å kunne lykkes i en prosess, det er viktig å fremme det. Hemme det er det motsatte, at man knebler folk og at du toppstyrer det og du som leder blir fanget av en demokratisk prosess helt på gulvnivå før man får dratt i gang prosessen. Da er man hemmet i det. I forhold til leder som hemmer alle prosesser så kan man som leder også legge opp til en

så dum prosess at man blir hemmet som leder i det. Åpenhet er veldig viktig, være åpen og ikke å skjule ting i det som skal skje det tror jeg er veldig viktig.

Referat intervju, informant Z

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter*

Når du skal omorganisere så må man forandre på en del og da tenker jeg i forhold til jobben så tenker jeg at det er flytting av ledere eller mellomledere, skal vi ha mer av noe eller mindre av noe. Det er at et eller annet skal forandres på. Det er nok mange ting som gjør at man starter en omorganisering vil jeg tro. I forhold at man vil forbedre seg, at man skal spare penger eller at det er noen politiske ting, skifter. Det er mange ting som gjør at man vil forandre på ting.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?*

Slik som jeg ønsker, så er det god kommunikasjon så vi får høre hva som skjer, bli tatt med i prosessen så langt det lar seg gjøre. Hvis det handler om meg så vil jeg gjerne fra første stund vite om hva som skal skje. Vi må få vite hva dem har ment og få være med å bestemme hvis det lar seg gjøre. skal det forandres på ting vil det alltid være noen som har forskjellige meninger og vi sitter litt forskjellig rundt om i organisasjonen og i det vi jobber med, og ser forskjellige ting. Da synes jeg det er viktig at man kan få være med å bidra, ha noe å si. Så får noen skape det som er best. Åpenhet og ærlighet. At man får beskjed om ting så langt det lar seg gjøre.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt?*

Jeg har vel sett det noen ganger opp gjennom årene, har blitt kastet inn i ting. Ting som har skjedd fort. Tanken bak har nok helt sikkert vært veldig fin men så har ikke trappene eller hva jeg skal si, dem har ikke møttes. Det har blitt kastet inn i ting. Jeg ser slik som ... er veldig fin, tankene rundt det er veldig fint, men alt er ikke på plass slik at det blir hull. Det er jo fortsatt en del hull som fører til at det ikke når målene. Tanken og hele konseptet er veldig fint, men fungerer ikke slik som planlagt. Man skulle kanskje fortet seg skulle heller ha ventet litt og fått andre ting på plass før man startet opp med...

- *Opplever du at det er gode relasjoner og kommunikasjoner i en omstillingsprosess?*

Både og. Jeg har sittet som tillitsvalgt men gjør ikke det nå. Tillitsvalgte skal høre på andre, si ifra på avdelingsmøter, si ifra hva som blir sagt på møter og slike ting. Mange ganger føler du at ting allerede er bestemt før man egentlig har begynt. At det allerede er bestemt, noen ganger kan man føre det.

- *Har du noen gang opplevd at det er maktutøvelse i forbindelse med en omorganiseringsprosess? At arbeidsgiver sier at sånn skal det være, at det ikke har vært noen involvering og medbestemmelse?*

Jeg er litt usikker i forhold til hvordan det ble når det ble avdelingsledere eller om det ble skjært rett igjennom, det er jeg usikker på, jeg tror ikke jeg har følt noe på det at det har vært noe makt. Kanskje litt i forhold til ferieloven, men det er kanskje noe annet. At man jobber turnus, og har fem ukers ferie som skal avvikles i løpet av et år. Vi jobber hver 3. helg eller annenhver helg. Og faller det to søndager fri i ferien vår så må vi inn igjen å jobbe på søndag. Det står skrevet i ferieloven, norske lover, at det er lov. Det er få bedrifter som bruker den. Det synes jeg har med makt, arroganse, dårlig personalpolitikk, vi må gi og ta litt begge veier. Vi må fremme arbeidsfolket, vi som jobber turnus, vi jobber så mye ugunstig fra før. Hvis man skal tenke at det er litt arrogant så er jo det en ting. Jeg vet det har blitt tatt opp i flere saker men loven sier at

det er lov, og da kjører man på det. Jeg vet ikke om det var svar på spørsmålet men vi prøver.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerte som planlagt?*

Litt tilbake til det gamle nå da, til virksomhetsledere. Jeg vet ikke helt hva som har blitt sagt men jeg forstår det slik at det skal være flere mellomledere og flere skal tas bort. Det var jo slik det var tidligere hvor det satt en leder på hvert område. Om jeg kan si det ikke har fungert det vet jeg ikke. Jeg vet ikke om det har berørt meg. Det eneste som kanskje har berørt meg er at vi mangler fagkompetanse, vi mangler sykepleiere. Da vi vet at det sitter mange rundt omkring, i andre jobber, så føler vi at dem kanskje heller skulle ha prøvd og fått dem inn i turnus igjen. Men folk har jo valgt, man kan ikke begynne å tvinge noen. Jeg vet ikke om dette ble svar på spørsmålet. Da det ble omgjort på ... var det en helsetrapp som ble tatt bort. Det ble forskjøvet veldig, det ble tatt ned plasser på ..., det var i en avdeling 22 plasser som ble til 14. Ble det naturlig avgang så ble det ikke tatt inn noen nye, det var kanskje litt dum tanke rundt det. Det ble veldig fort gjort, følte vi som jobbet iallfall.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Jeg vet at jeg ikke kan si hva jeg vil til alle andre. Jeg vet at jeg har taushetsplikt på noe, jeg har vel egentlig ikke ytret meg til noen andre.

- *Hvis du er uenig i en prosess, hvem er det du ville ha sagt det til?*

Da ville jeg ha sagt det til min øverste leder, og prøvd å finne ut av ting der. Hjelper ikke det så må man gå og høre litt med noen andre ledere om hva det er det handler om.

- *Har du opplevd eller blitt utsatt av en sånn prosess, hvor du ikke ble hørt av din leder eller blitt sett?*

Jeg er glad i å snakke så jeg har ikke det tror jeg. Jeg føler ikke det.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Nei. Jeg vet jo det at mange ganger vi sitter og snakker om ting, i forhold til at vi føler ting. Streike kan vi ikke gjøre fordi da blir det tvungen lønnsnemnd og slike ting. Det har vel kanskje ikke noe med dette å gjøre i det hele tatt. Jeg føler kanskje ikke det. Nei det tror jeg ikke, ikke det jeg klarer å tenke på nå.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Hvis du har en ytring som alle de andre mener tror jeg det er lett at du kan blir ivaretatt. Jeg vet egentlig ikke. Det vet jeg egentlig litt lite om, jeg sier det jeg mener, jeg pleier å spørre om ting og bruker som regel å få greie svar på det jeg lurere på. Jeg føler jeg ikke greier å svar noe mere på dette.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling*

En leders rolle gjenspeiler seg egentlig hos alle, jeg som ansatt skal jo veilede andre, men det er jo litt forskjellig. En leder bør jo kunne lytte, gi klare beskjeder, kan man kan stole på en lede, rettferdig, være et medmenneske, men også tørre å si ifra på en ok måte er viktig, sette grener.

- *Hvis du tenker omstillingsprosess, hvordan skal en leder opptre, hvilke rolle skal den ha?*

Jeg synes den skal være veldig åpen om ting, det er vel ingenting som skal være veldig hemmelig i en omstillingsprosess vil jeg tro. Det er veldig greit å få mer informasjon med en gang, da er det lettere for alle å omstille seg også for da har man hatt lov til å hatt noen meninger om det, blitt sett og hørt, bli tatt med på råd. Det er mange som har forskjellige erfaringer, mange har jobbet lenge, andre har arbeidet andre plasser, det er mye du kan ta med. Det er viktig at en leder sier at vi skal gjøre sånn og sånn, men hva tenker dere. Komme med innspill, men at det er en gruppe som skal arbeide frem og finne det beste, men at man kan være med å skape, det tror jeg er viktig at en leder kan si det til sine ledere og de den jobber med.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Jeg vil tro det, om du går på kurs eller skole og lærer så vet du litt mer om prosesser, man har sikkert feilet mange ganger og lærer. Jeg vil tro det er lurt om man er litt skolert da man skal legge frem ting, og arbeider og jobber i grupper. Det har veldig mye å si, en ting som bidrar til at det blir bedre. Det vil jeg tro.

- *Har du som arbeidstaker makt i en omstillingsprosess?*

Ja, jeg håper og vil tro jeg har det. At man kan si ifra. Hvis du har en god leder som hører, at hvis jeg sier ting og har noen tanker om ting, vil jeg tro at jeg har litt makt. At jeg kan få lov til å være med å bidra.

- *Har du opplevd at du måtte gjennomføre en prosess som du ikke var enig?*

Ja litt når vi plutselig skulle ha en assisterende leder i avdelingen. Vi hadde en avdelingsleder fra tidligere. Det var veldig fint men hva den funksjonen den skulle ha var jeg uenig i. Da hadde vi lite sykepleiere og hva det stod i skrivene var det at det

skulle være en sykepleier som var assisterende var jeg uenig i, vi mistet da kompetanse, fagpersonale, som da ble trukket ut fra avdeling. Vi trengte de hendene ute hos pasienten og ikke inne på et kontor. At du plutselig fikk to kontordager da det var behov hos pasienten. Det ble ikke tilføyd noe nytt, det ble bare tatt bort. Da blir det merarbeid på andre. Noen må gjøre jobber. Det syntes jeg ikke var noe okay.

- *Følte du at du ble hørt?*

Ja men det var liksom allerede bestemt. Det er slik man føler det ofte, at ting er allerede bestemt. At slik skulle det være, det skulle være assisterende.

- *Det hadde ikke vært noen prosess i forkant?*

Nei jeg følte ikke det. Det hadde det kanskje, men vi hadde ikke vært noe særlig med på den. Jeg følte at vi ikke var med på den. Jeg ser i forhold til det med postvert, at det er kjempe bra. Men nå ser vi det at nå er det forandringer i forhold til at måltidene er forandret. Postverten arbeider litt lenger men ikke så lenge, og det blir merarbeid på den som kommer på kveldsvakt fordi da er det oppvask. Det har noe med struktur og hvordan vi gjør alt sammen, men vi blir ingen flere. Pasientene er jo de samme men det blir mer rundt dem med ernæring og sår. Helheten. Vi skal hele tiden yte mer og flere oppgaver, vi må kanskje vaske gulv på helg. Det er hele tiden mer og mer for den som jobber. Den tankegangen rundt det, vi ser jo at det bare blir mer og mer, det skal spares, det handler om økonomi. Det med langvakter som kommer nå, det er viktig og se hva skaper vi, hva gjør vi og da må vi se hva gir vi pasienten. Jeg skjønner at vi sikkert klarer å spare penger, men vi må fronte pasienten det er derfor vi er her. Det er en omorganisering hele tiden på et vis. Vi hører jo hele tiden at det dreier seg om budsjett og penger. Det skjønner jo de aller fleste men da synes jeg at når man har jobbet så mange år at man har mere ledere og mellomledere. Man bruker mere på kontor og koordinator, og mindre hender ute og jobber. Hendene er borte, vi trenger kanskje fler. Den organiseringa er litt skummel på et vis. Det er spennende og fint at man som helsefagarbeider og sykepleier får flere oppgaver, men det blir mindre tid til å sitte å holde i hånda og være nær den det gjelder. Samtidig som det har blitt mye

bedre i forhold til når jeg begynte å jobbe. Da var det helt annerledes. Vi tenker annerledes og vi tenker mye mer riktig nå, men vi har helt andre oppgaver.

- *Kan du si noe om dilemmaer i forhold til stillingen din? Kan du utdype det litt mer det med mer mellomledere og mindre hender på gulvet?*

Det er slik jeg ser det, hvis jeg tenker på min avdeling. De siste ti årene har pasientene blitt dårligere, det er mye mer rundt dem, og det krever mer kompetanse og faglig kunnskap fra den som er på jobb. Før var det greit at man var en vikar og ikke hadde vært noe innen helse. Men det kreves så mye mer rundt alt, og i forhold til at det skal dokumenteres riktig. Når man har lite fagfolk og den ene skal ut av avdeling og ha kontordag når man egentlig trenger den på gulvet. Vi trenger kompetansen på vaktrommet på morgenen for å diskutere ulike situasjoner. Det er nok sikkert veldig vanskelig dette også, lederen sitter på en side og vi på en annen. Noen ganger tenker jeg at avdelingslederen, som er på jobb mandag til fredag, og da er det veldig mye møter, og det kan jeg skjønne at det er møter. Det jeg kunne ønske var at den avdelingsledere, som er en sykepleier, at den hadde en eller to dager hvor den satte på seg hvite klær og var i avdelingen og var med å så på hva er det egentlig jeg styrer, hva er det vi egentlig driver med. Man må føle og kjenne på at når man jobber med folk må man være i nærhet og kjenne på hvordan har vi det. Og det tror jeg ikke du klarer så godt da du sitter på et kontor. Og da du er på kontoret så er det ikke sikkert du er på avdelingen heller, for da er du på møter. Denne tilstedeværelsen har blitt borte. Veldig mange av disse avdelingslederne er kjempe flinke, de har gått videreutdanning innen veldig mye også får du ikke brukt dem. Slik jeg føler da, jeg jobber jo her med pasienten. Men jeg skjønner jo det at ledere som tar videreutdanning i ledelse vil lede, og det kan du gjøre også, men at du også leder mye bedre ved at man også innimellom er med å ser på hva du egentlig skal lede. Slik føler jeg det personlig noen ganger, at det er mye bra kompetanse også får man ikke brukt det. Dem er ikke på gulvet der vi trenger dem. Det er mange som er dyktige på mye, men dem sitter inne på kontor. Ikke noe galt med å sitte på et kontor, men slik som min hverdag er så trenger jeg den hånda eller den kompetansen. Jeg kunne ønske at dem var mer tilstede i avdelingen, en pleier. Innimellom iallfall. Det kjenner jeg selv også, om jeg er på

jobb og det er kun jeg som har kompetanse, vi har dårlige pasienter og må ringe sykepleier i andre avdelinger om det er noe, om jeg da bare tar de lette pasientene og ikke de tyngste, og jeg skal gi en rapport og snakke med pårørende, gi en beskjed, så skal jeg sitte og snakke om en pasient jeg ikke har vært borti. Slik er det litt med en avdelingsleder også at man har pårørendesamtaler noen ganger og bestemmer en del ting så kan du høre fra en annen sykepleier at på sykepleiermøte så sier dem sånn og sånn, men jeg tror du må føle det litt på kroppen hvordan det egentlig er, slik er iallfall jeg. Da vil jeg heller gå inn til den som er døende eller har det såret fordi da vet jeg at jeg iallfall har sett det, og at jeg har det ansvaret i dag i avdelingen så føler jeg at slik bør en avdelingsleder gjøre det også. Man har avdelingsmøter hvor man skal finne de beste rutinene for ting er det vanskelig å legge det opp til å høre på alle andre, fordi alle andre kan mene forskjellige ting også. At man kan si at jeg har jobbet i det selv og jeg kjente jo på hvordan dette var, og at vi da bør gjøre det slik eller slik.

Referat fra intervju, informant Æ

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter*

Det er forskjellige ting og ut ifra hvilke nivåer man er på. Når det er kommunalsjefen som starter en omorganisering handler det om ressursbruk, mye økonomi, utnytte ressurser på best mulig måte. Når vi på midt nivå, mellom leder vil det være det med faglige forbedringer, struktur endring i følge til å følge lovkrav. Det er det som starter det. Det kan også være ideer ifra enkelt ansatte som brenner for noe, det er veldig stort spenn på hva som setter i gang slike prosesser.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?*

Jeg har opplevd forskjellige omstillingsprosesser ut ifra hvem som styrer det. Ut ifra rådmanns nivå har jeg opplevd med nye rådmann at vi ble veldig inkludert som ledere med en gang det ble satt i gang prosesser der vi var inndelt i grupper, jobbet etter IGP-metoden (individuell-gruppe-prosess), alle fikk komme med sine ting og det ser jeg at har blitt tatt med videre i prosess, hvor vi har blitt valgt ut i forskjellige grupper slik at vi har blitt involvert i de delprosjektene som ble utgangspunktet for det første prosjektet da det gjelder det med arbeidsgiverpolitikk, og heltidskultur. Da var det kommunalsjefen som styrte den gruppen, da følte jeg med veldig inkludert i den gruppen og at mine kunnskaper ble brukt i det prosjektarbeidet, og var veldig delaktig i prosessen der. Også har min rolle for å informere videre til mine ansatte så har vi hatt da prosesser i forhold til å endre turnus f. Eks, vi må tankegangen inn for hvordan vi skal arbeide med heltidskultur og hvordan vi skal utnytte de mulighetene det gir. Det synes jeg har vært en god prosess som har startet på toppen og det hele tiden har vært forankring ned og man ser at det blir resultater ned til gulvet, og hvor pasientene får nytte av det. Det synes jeg har vært en god prosess, det har tatt forholdsvis lang tid, men det er av erfaring, da jeg startet som leder var jeg veldig utålmodig, men det kjenner jeg at ting trenger å ta sin tid for å få en grundig prosess på ting. I forhold til andre prosesser, tenker jeg på det som nå skjer innenfor omorganisering i helse og omsorg, litt av forskjellige årsaker, har det vært en prosess som vi har fått veldig liten informasjon om. Jeg kjenner at i den prosessen har jeg blitt veldig lite involvert på grunn av at det har vært samarbeidsproblemer. Det har gjort at den prosessen har gjort at jeg har følt at jeg ikke har noen involvering i det. Det ble valgt ut en av oss lederne i som skulle være med på å delta i prosessen, også fikk vi ingen informasjon derifra, også ble det tatt beslutninger. Vi fikk noen signaler på at det skulle tas beslutninger på ting som var veldig avgjørende for mitt ansvarsområde uten at jeg i det hele tatt fikk på en måte sagt min mening eller ble involvert på andre måter. Og plutselig var det oppe i kommunestyret og vedtatt, det var en prosess der jeg kjenner nå at jeg ikke har hatt mulighet for å ytre meg, og ikke hatt noen mulighet for å påvirke prosessen. Men at det kan være en god løsning, det ser jeg, men jeg har ikke vært delaktig i det.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt*

Jeg har egentlig svart litt på det i forrige spørsmål. Jeg ser at det med å ha et godt samarbeid og at linja fungerer er helt vesentlig for at det skal være gode prosesser fordi den øverste leder klarer ikke å få med en hel organisasjon, man er helt avhengig av å ha ed hele linja for at det skal være en suksess. Det kjenner jeg på idet daglige, at noe informasjon kan stoppe hos meg, som jeg ser på som en utfordring. At jeg kan gi ut skriftlig informasjon men det er utfordringene med å nå alle, med hele stillinger, nattevakter og alle med muntlig informasjon. Det er ikke alltid det er riktig å ha skriftlig informasjon, det er noe jeg jobber med å forbedre med å nå ut med tilstrekkelig informasjon til mine ansatte. Men jeg siler jo litt da.

- *Er det noe mere du har lyst til å ta med om omorganisering?*

Jeg er veldig opptatt av at vi skal ha åpenhet, et veldig åpent samfunn og at ting skal være åpne og ærlige, vi skal jobbe slik i kommunen at vi oppnår tillit hos innbyggere, ansatte og alt. Det vil jeg si at vi ikke alltid når fram med, at vi kunne være tydeligere på dette med å gi ut informasjon, om det er fellesmøter eller for interesseorganisasjoner. Jeg ser et behov for at vi er tydeligere. Jeg ser i forhold til våre pårørende er det veldig lite involvering, det har ikke vært brukerundersøkelser de siste årene og det er viktige verktøy i forhold til det å forbedre vår jobb, tenker jeg.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Det spørres hvordan det er. Når jeg var involvert i ting syntes jeg det var veldig lett å få ytret seg og komme med sine ideer og følte meg veldig hørt og involvert i det, når prosessen ikke er god, slik som det er i den omorganiseringsprosessen jeg fortalte om, så følte jeg ikke at jeg hadde lov til å ytre meg. Da var det litt frykttkultur som ble skapt, det er min opplevelse av det. Jeg har ikke ytret meg i de forskjellige sakene der. Det med enhetsleder og se på den type stilling og hva den kan føre til i vår organisasjon, jeg ser jo at vi har mye ideer og mye tanker på hvordan vi synes det kunne vært løst, og jeg føler at jeg kunne vært med på og bidratt i forarbeidet.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Jeg har gitt tilbakemelding til kommunalsjef på at jeg synes det har vært mye baksnakking, det har jeg vært tydelig på, at det er personvurderinger i en periode. At det har vært uheldig i forhold til beslutningsprosesser. I forhold til ansatte har jeg gitt tilbakemeldinger på det med bruk av sosiale medier, det er enkelte som ytrer seg der om kommunens tjenester. De er veldig kritiske om andre deler av tjenesten, det har jeg gitt tilbakemelding på. Men en konflikt det tror jeg ikke. Det er ikke slik at hvis jeg har ytret meg om en sak at jeg har blitt uvenner med tillitsvalgte eller andre ledere, det har jeg ikke opplevd. At vi kan være uenige om enkeltsaker og at man gjør sine vurderinger om situasjoner, men jeg opplever ikke at jeg er i konflikt. Vi har en veldig åpen dialog og er direkte med hverandre, men jeg personlig opplever ikke det som konfliktfylt, jeg opplever det som en veldig ryddighet.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

I forhold til den lederrollen jeg har bruker vi mye IGP-metoden i min avdeling i forhold til blant annet det med turnusendringer. Det å ha sittet individuelt å tenkt, også har dem ytret det fram i gruppen også har vi hatt en felles konklusjon på ting. Den metoden har også blitt brukt av kommunalsjefen, og det jeg selv opplevde når kommunalsjefen brukte det, at på min gruppe var jeg uenig med flere av de andre, og da ting skulle presenteres ble ikke mine synspunktet lagt fram, men det var flertallet. Jeg synes at det var litt skummelt at demokratiet skal ikke styre i slike sammenhenger, det er ikke slik at de det fleste mener skal styre i slike sammenhenger, det må være helheten, det reagerte jeg litt på. Nå er jeg med på og godkjenner at det blir på denne måten, jeg sa ikke noe da vi presenterte det felles.

- *Er det noe mer du har lyst til å si i forhold til ytring?*

Jeg er opptatt av at det skal være stor takhøyde og jeg opplever nå med endring i forhold til min leder, at jeg opplever mer åpenhet og større tillit hos kommunalsjefen. Det er viktig at det fungerer.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling?*

Det er forskjell på hvilket nivå det er, ut ifra rådmannen vil det være en fagperson. Jeg med mitt fag kan vise min kunnskap i forhold til de vurderingene som skal bli gjort. I forhold til ledelse mot mine ansatte vil jeg være helt avhengig av at jeg legger opp prosessen slik at de får informasjon og at jeg styrer dem slik at vi får en bredde i tilbakemeldingene.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja det er jeg helt sikker på. Jeg har ingen lederutdanning selv, og jeg ser at jeg lærer veldig mye av dem som er gode på å drive prosesser. Det er jo også om man bruker kompetansen sin, jeg ser jo også de som har ledererfaring og ikke bruker den teoretiske erfaring og kompetansen i prosesser, da blir det magefølelse. Jeg ser også dem som er veldig strukturerte i forhold til det, det blir en forskjell. Det trengs.

- *Hva er dine forventinger til leder?*

Vise retning, og er ansvarlig i forhold til innbyggernes ve og vel, at vi dekker lovkrav og at det er en tydelig retning. At de er etisk, gode verdier, gode holdninger, god kommunikasjon. At du bruker faget til å få fram det som er riktig for innbyggerne, jeg ser at det er viktig med brukermedvirkning, at innbyggerne får sagt det dem har behov for, at det er bred involvering av både brukere, innbyggere og ansatte.

Referat fra intervju, informant Ø

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter?*

De starter fordi man ser behov for endring, eller man kan tenke seg å gjøre ting annerledes enn det vi gjør i dag.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/ vellykket?*

Jeg må tenke litt.

- *Har du vært i en god omstillingsprosess?*

Ja, jeg har vært med på flere egentlig. Den siste jeg har vært med på nå nylig. Den var lang og kronglete, og mye skjedde både på systemnivå og individnivå, den var lang og kronglete. Jeg vil ikke kalle den så god egentlig, den var veldig lærerik. Det skjedde mye, det var mye vi måtte ta stilling til. Jeg jobber jo i helse og det er jo menneskelige behov man må ta hensyn til. Det ente veldig bra, det var mye som skulle på plass underveid, vi satset høyt og ble ansatt flere, også ble ikke tjenestemottak gruppa slik vi trodde, også måtte vi flytte, ja det ble mye underveis. Men det endte godt, men det var mye uforutsigbarhet underveis. Jeg har vært med på en tidligere også hvor det var to avdelinger som skulle slås sammen. Det var mer planlagt over tid, men det var veldig interessant fordi det var to avdelinger som var veldig forskjellige, vidt forskjellige kulturer egentlig som skulle slås sammen og fungere under ett tak det var veldig interessant. Jeg var veldig nyansatt og det var interessant å være litt på utsiden og se det.

- *Hva var det som gjorde at den prosessen ble god?*

Planlegging og i god tid. De ansatte ble involvert. Det ble vi også i den siste jeg var med på også, men da var det så mye utenforliggende som vi ikke klarte å styre over som vi måtte bare ta hensyn til.

- *Hvordan vil du beskrive en omorganisering som ikke fungerer som planlagt?*

Utfordrende og slitsomt. Vi er så ulike, noen tenker at sånn er det og dette må vi gjøre det beste ut av, mens andre setter seg litt og sier at dette går ikke og dette får vi ikke til, dette vil jeg ikke. Jeg prøver å tenke at vi må gjøre det beste ut av det, det ble kanskje ikke det beste alternativet men det ble det det ble, også får vi gjøre det beste ut av det. Hvis det ikke går som planlagt, det kan både være bra og positivt, for det kan bli veldig bra for det, men det er kanskje uforutsigbart og strevsomt for noen at det ikke gikk som planlagt og ikke ble som det skulle bli.

- *Hvorfor tror du det blir strevsomt og utfordrerne for dem det blir det for?*

Mange profiterer på forutsigbarhet, og hvis det ikke blir slik som man tror kan det bli strevsomt.

- *Noe du vil si i forhold til omorganisering?*

Jeg tror stort sett det er bra med omorganisering. Det kan blir for mye av det, men stort sett en bra greie. Man kan få røsket litt opp i det som er og se nye sider ved saken.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Nei det synes jeg ikke. Jeg har jobbet som mellomleder en del år og da var man midt i prosessen, nå jobber jeg på en liten avdeling, ikke som leder, men med mange høyskoleutdannede personer så vi blir veldig tatt med i prosesser. Det oppfordres jo til ytring også så da er det greit å gjøre det. Hvis man ikke blir tatt med så er det kanskje ikke så greit.

- Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?

Nei det tror jeg ikke, ikke i konflikt. Men i et miljø blir det jo fort litt spenning. Da tror jeg at det er veldig essensielt om hva slags miljø det er på arbeidsplassen, om det er takhøyde for ytringer eller om det ikke er det. Er det det og om man tolererer at det er forskjellige ytringer og at det er greit, så er det greit. Jeg har jobbet et sted hvor det ikke var så greit. Da er det litt enklere å la det skure og gå.

- *Kan du fortelle litt om det?*

Det var gjerne i forhold til hvordan man skulle ha opplegget rundt tjenestemottakere, og hvordan vi skulle jobbe rett og slett i avdelingen ut mot pasienten. Det var krevende og det var noen som hadde jobbet der ganske lenge og hadde sterke formeninger om hvordan dette her skulle være- og da var det ikke så lett for noen andre og komme inn å ymte frampå at dette synes jeg ikke var greit. Da ble man ganske fort satt på plass. Det gjorde at jeg ville finne meg noe annet rett og slett.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Nå tenker jeg på forskjellige arbeidsplasser. Der jeg er nå er det veldig stor takhøyde for det, og det er rom for ytring, si sine meninger.

- *Du har ikke vært i de miljøene hele tiden?*

Nei det har jeg ikke. Det er fint å kjenne på det at det er sånn nå.

- *Hva er det som gjør at du føler at det er bedre takhøyde for det nå?*

Her blir det på en måte respektert og lettere respektert at man har ulike meninger, og at man går videre sammen for det. På den forrige plassen var det at det ikke var helt greit, det var ikke åpenhet rundt det, jeg vet at det var mange som heller lot være å bare følge med på det som ble bestemt. På den forrige arbeidsplassen var vi veldig mange damer, der jeg jobber nå er det flere menn, jeg tror det har noe med det å gjøre rett og slett.

- *Noe mer du har lyst til å si i forhold til ytring?*

Jeg tenker at det er alfa omega å føle at man kan si det man mener, det gjør det mer givende, tryggere. Det tørr jeg er kjempe viktig på en arbeidsplass at man føler man kan gjøre det.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling?*

En leder bør holde i tråene og ha overblikk, oversikt over prosessen, samtidig må man kartlegge og få med de involverte å høre. Det er forskjellige temaer det som er viktig å kartlegge, hvordan har vi det nå, hva kan bli bedre og annerledes. Jeg tenker at en leder bør holde tak i det, holde i tråene og sy det sammen.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja det tror jeg nok helt sikkert, jeg tror det er en fordel å ha vært i endringsprosesser før, også tenker jeg at det er lurt å ha en salgs plan på det, et opplegg, en prosess, som

er litt satt på foran så kan man vike fra den man at det er en målsetting underveis, en plan for det, og at man begynner i god tid, at man ikke gjør ting i hyrten og styrten. Nå har jeg jobbet innen helse i mange år så er det tjenestemottakere som også skal tas hensyn til.

- *Noe mer vi burde ha med oss?*

Nei, jeg tenker at omorganisering har et litt negativt ladet ord. Når folk hører det så er det: nei ikke nå igjen. Det er en balansegang der, at det er viktig å gjøre det beste ut av det, både for lederskapet og de som skal omorganiseres

Referat fra intervju, informant Å

Omorganisering

- *Kan du si noe om hvordan en omorganiseringsprosess starter/ og hvorfor du tror de starter?*

Det ideelle svaret er en form for effektivisering. At man omorganiserer for å bli raskere, bedre, spare stillinger, få mere effekt i andre enden osv. Jeg tror det er en genuin tanke bak det der. Jeg tror ingen omorganiserer bare for å omorganisere. I bunn så ligger det en ide om det, men samtidig er jo også å sette litt preg på egen organisasjon, jeg tror alle ledere med litt for stort ego ønsker å forme det slik det er, og selv om man ikke har lyst så blir det sånn. Man har sin ide om hvordan det skal være også omorganiserer man, slik man tror man best mulig løser stillingen også omorganiserer man. En blanding av dem ønsker den enkelte ha, litt ego og selvfølgelig effektivisering. De tre tingene ville jeg ha sagt.

- *Kan du beskrive en god omstillingsprosess? Og hvorfor tror du at omstillingsprosessen ble god/vellykket?*

Ja hva er en god omstillingsprosess? Det korrekte svarer er å inkludere, men det kan bli for mye inkludering også. Sett fra, nå snakker jeg litt som om jeg skulle ha vært sjef, så tror jeg det kan være litt vel mye. For mye kokker for mye søl. Som sjef kunne jeg godt tenkt meg at det er litt diktatorisk og at det folk bare gjør det de skal gjøre. De får faktisk lønn for å være på jobb og ikke for å krangle. Men på en annen side involvering, få lov til å si sånn, mangfold gir styrke og alle disse. Jeg liker og tro det jo flere kokkeklær så blir det større mangfold og kanskje bedre resultat, men det kan bli for mye som sagt og hvis jeg skal si det ideelle så tenker jeg umiddelbart på tid. Jeg har skissert noen tegninger tidligere med det å inkludere medarbeidere i en tidlig fase, det er en myte. Jeg tror veldig mange ledere tror de inkluderer, mens mange ledere informerer. De har brukt kanskje et år på å planlegge også informerer de en uke før de skal omorganisere, også klager de på at de er så vanskelige jmf. Den v-en jeg har tegnet tidligere. Jeg har tro på at man kunne med fordel den perfekte omorganiseringen at man kunne på et tidlig tidspunkt informert med samtidig holde en viss ro slik at ikke alle må mene noe men at de er inkludert. Det å ha arbeidsgrupper og alt det styret der, er jeg ikke så sikker på at er så effektivt. Sett fra et ledelsesperspektiv, alle vil være med å bestemme men det er også roten til at det aldri skjer noe sett fra en leder.

- *Hvorfor tror du omstillingsprosessen ble god/vellykket?*

Det kommer en tid etter omstillingsprosessen du har motstand både før, under og etter, og for å unngå motstand av en omstillingsprosess etter så tror jeg det er viktig at man er med i. Jeg tror nok at det å bli hørt, hvis medarbeidere blir hørt, det er ikke sikkert det blir akkurat slik de vil, men at de blir hørt, blir sett, jeg tror de vil føle eierskap til omorganiseringsprosessen og at det er lettere for organisasjonen å falle til ro etter at den er gjennomført fordi man føler at man har eierskap til det. Jeg tror det er den viktigste greia, den nest viktigste er at man ser og kanskje synes at alt blir så mye mer effektivt, alt blir så mye mer perfekt, det tror jeg er veldig vanskelig å måle. Jeg tror at

det er den følelsen av å bli hørt og sett, også driter egentlig folk i resten. Litt stygt sagt men jeg tror nesten det.

- *Noe du ønsker å tilføye til temaet omorganisering?*

Jeg sitter og tenker fælt på eksempler, men jeg føler ikke at jeg har så mye relevant foreløpig. Jeg har vært med i endringsprosesser siden 94 og jeg har alltid blitt satt i jobber som krever omstilling, men sett fra et lederperspektiv er det vondt, slitsomt og det er mye slåssing. Noen ganger er det nødvendig absolutt, det er litt som å rydde hjemme, det å utsette og utsette, det blir ikke noe bedre av det, det blir bare værre, og noen gang må du faktisk omstilling og organisasjonen har en tendens til å sette seg gjerne i feil retning, så må det ryddes opp litt. Det er som å rydde barnerommet, går det for lang tid blir det veldig støvete og du må under senga og du må rydde opp. Sånn tenker jeg på det.

Ytring

- *Synes du det er vanskelig å si dine opplevelser rundt en omorganiseringsprosess?*

Nei jeg synes ikke det er vanskelig i det hele tatt, men det er kanskje bare meg. Og min fordel om jeg snakker ut ifra mitt ståsted i kommunen, jeg er ikke redd for å bli sparket, av og til synes jeg kanskje jeg burde bli sparket. Jeg er her på lånt tid, og jeg føler meg såpas trygg på om jeg skulle gå i mot noe, tørre og si noe, og det skulle medføre konsekvenser så ok, jeg er ikke redd for ryktet, jeg kan alltid flytte meg, jeg er ikke herifra, jeg er ikke avhengig av jobben og slike ting. Jeg er ikke redd for å ytre meg, men jeg kan skjønne de som er det. Og jeg har hørt andre snakket om en del ting, og ikke minst det at jo mindre samfunnet blir, og kommune er ikke den minste men det er ikke så stort heller. Det å tape ansikt og det å bli satt ut i kulde i små samfunn, det får konsekvenser ut over det å ytre seg, det får sosiale konsekvenser. Så det er nok mye mere jantelov på mindre steder, og om man sier at kommune er lite så er det iallfall større enn en del andre ting. Jeg har sett mindre steder, jeg har jobbet for og mot og slike ting, der får du konflikter som varer i generasjoner, småting. Det er kanskje derfor folk her er skeptiske, det burde ikke være slik, jeg tror det ansvaret

ligger for at det ikke skal være problemer, ligger på sjefen. Det er ikke den ansatte som skal være redd for at det er riktig eller galt, jeg tror sjefene burde være flinkere til å ta i mot litt upopulære ytringer, uten at det får konsekvenser. Problemet ligger hos sjefene faktisk, for de kan velge om de gjør noe med det eller ikke. Jeg er ikke redd for ytring og opplever litt miljøet i kommune som ganske greit. Jeg tror ikke det er det værste stedet, det er sikkert ufinheter her også, men jeg synes miljøet er ganske bra til å sammenligne med andre.

- *Har du vært i konflikt med arbeidsgiver/ arbeidstaker grunnet ytring?*

Ikke her i denne kommunen. Jeg tror ikke jeg har vært det. Jeg tror jeg har vært her for kort rett og slett. Men så sitter jeg i en stilling hvor jeg får lov til å mene noe, det er ikke så farlig om jeg mener noe, jeg tror ikke jeg utgjør noen trussel mot noen med å mene noe. Jeg har ikke opplevd det og jeg tror ikke det er noe fare heller. Men jeg ser at det er miljøer som kan svare annerledes. Tette miljøer hvor det er mye gnelring. Misforstå meg rett men det jeg umiddelbart tenker på er kvinnfolkmiljøer. Det har ikke noe med min holdning til kvinnfolk men ut ifra den erfaringen jeg har og jeg hører er det den følelsen jeg har. Mer hakkekylling mentalitet. Menn sloss om posisjoner, kvinner finner en de kan hakke på. Det er liksom naturlov. Så får du arrestere meg etterpå.

- *I hvilken grad legges det til rette for ivaretagelse av ansattes ytringsfrihet, og oppleves ytringsfriheten å bli ivaretatt i en omstillingsprosess?*

Jeg tror ikke man har lagt noe til rette for det, for å være helt ærlig. Jeg tror man egentlig ikke har tenkt på det. Du har jo disse fagforbundene og litt forskjellig sånn, men jeg kan ikke si at man har gjort noe tiltak, ikke sånn at sånn er det i arbeidslivet her. Jeg tror nødvendigvis ikke at det er noe negativt i det, men jeg tror ikke man har gjort noen tiltak for å fremme dette her. Jeg synes kanskje vi har.. vi kan vel egentlig si det vi vil men jeg savner ett eller annet talerør uten å måtte gjøre dramatiske ting. Når hadde vi informasjonsmøte sist, jeg kan ikke huske det. Og man trenger ikke å ha en krise eller en stor sak for å fortelle hva som skjer. Du har informasjonsavdelingen som

forteller på nettsiden, det betyr at de ansatte vet like mye som våre innbyggere. Det er tross alt vår arbeidsplass. Sånn umiddelbart så tenker jeg vi burde kanskje hatt en eller annen form for et sted hvor vi kan snakke, uten at vi må ta opp ting, jeg tror at om terskelen er stor blir det også en stor sak som kommer. Det kan være greit å løfte det litte grann. Om opplevelsen av at ytringsfriheten blir ivaretatt så er det både ja og nei. I og med at vi ikke har noe talerør så vil jeg si nei. Hvordan skal vi ivareta noe som ikke eksisterer. På en annen side så er det ingen som prøver å hemme det. Jeg tror det er ingen her som bevisst ikke har informasjonsmøter eller har en eller annen kanal for å ytre seg, en eller annen bevissthet for at man ikke skal snakke, jeg tror det bare er sånn. Jeg tror det er hverdagens hektiske greie gjør at det ikke blir et tema. Jeg tror ikke at det er bevisst. Vi kan si mye om ledelse og det å tenke på ting, men det er tross alt bare mennesker. Jeg tror det er ufint å kritisere lederne i kommunen fordi de ikke ivaretar alle aspekter, men selv en bjellesau er ofte bare en sau. Jeg tror man gjør så godt man kan og jeg føler rett og slett at det ikke er så mye agenda her. Vi kan godt tilegne folk alle de egenskapene vi gjerne skulle sett dem hadde, spesielt hvis dem ikke er enig med oss, men jeg har vanskeligheter med å si at veldig mye agendaer, iallfall fra mitt ståsted. Det kan hende det er andre ting innen helse, skolen eller i andre avdelinger, men rundt der hvor jeg jobber synes jeg det er lite agendaer og det at de ikke gjør som jeg ønsker at de skal gjøre det tror jeg bare er sånn. Jeg tror det er en hektisk hverdag som spiser jobb. Jeg tror det er deres ide om hvordan de skal styre og jeg tror de gjør det på best mulig måte uten at det er en visios plan bak det. Jeg vil ha verdens høyde plan, jeg tror ikke det er noe sånt.

- *Er det noe du har lyst til å tilføye før vi går videre?*

Nei, men jeg har altså jobbet en del hvor folk mener at de skal ha veldig mye ytring. Og det har nesten vært mere konflikter der folk har fått lov å ytre seg mye, enn hvor det ikke har vært talerør. Og det er at folk blander det å kunne ytre seg mot det å ha medbestemmelse. Kan de ytre seg skal de også bestemme. Det holder ikke med å si ifra meningen, de skal også slåss for at det skal bli gjort noe med. Det har skapt så mye konflikter at det til syvende og sist blir hvem er det som styrer egentlig. Til slutt så er det vaskedama som gjerne vil at vi skal gå i den retningen. Ikke noe stygt med

vaskedama, for de er viktige de også, men ytring og medvirkning er to forskjellige ting, og det er ikke alle som skiller mellom de to tingene og det er kritikk til den ansatte da, og jeg tror sjefer er litt redde for det. Man klarer ikke skille selv. Og tilbake til alt det vi snakker om egentlig, definisjonsspørsmålet, hva betyr alle disse tingene, at hvis man snakker om ytring så tror folk det er medbestemmelse, hvis man snakker om informasjon så tror man det er beslutning. Vi er veldig dårlig på begreper og det blir opp til den enkelte å tolke og da tolker den i sin beste vilje. Hvis jeg får lov til å mene noe så skal jeg selvfølgelig få lov til å bestemme, som igjen skal ha større lønn fordi man ikke helt er klar over hva disse begrepene er. Så begrepsforståelse i arbeidslivet er kanskje på sin plass.

Leder

- *Hva mener du er leders rolle/ har du noen tanker om hva en leders rolle bør være i en endringsprosess/ omstilling*

Jeg mener at det absolutte innen ledelse er grenseregulering, og det er en bok verdig. Det er min personlige definisjon av ledelse. Grenseregulering for å hindre vold i samfunnet. Jeg kan si litt om det. En organisasjon burde være så smidig at alle forstår sine oppgaver, det står i stillingsinstrukser og det står i ditt og datt osv. Konfliktområdene er i skjæringspunktet mellom stillingsinstrukser og mellom avdelinger som har overlappende oppgaver og tette gap. Og der det er problem med gapene mellom avdelinger der er det subkulturer. Ledelsens oppgave er å regulere disse grensene, ikke fastslå de for evig og alltid men regulere di, litt etter situasjonsbestemt og de greiene der. Hvor kompetanse antall folk og slik, derfor kaller jeg det regulering og ikke grensesetting. Hvis man gjør det banalt så snakker man bare om unger så gjør man akkurat det sammen. Men du har forskjellige grenser til en fire-åring og en attenåring. Etterhvert som man øker kompetansen og alt det der. En leders rolle er å sette grenser og vedlikeholde de. Og sette mål og det greiene der, men i det daglige så er det å sette grenser. En leders rolle er vel egentlig det samme, men jeg har noe jeg kaller pre ledelse, og det finnes en person i verden som har det og det er meg. Så det høres sikkert kjempe fint ut, men om man ikke skjønner hva det er for noe så... det er ikke gitt at det er smart. Det er bare jeg som tenker litt det. I forhold til det hvor

jeg har brukt mye tid på, man snakker om bedriftskultur, altså sånn er det her, hva er her og hva er denne kulturen. Jeg har krangler med professorer på BI og alt det der, vi kranglet om kultur vs. Ukultur, jeg blir kjempe irritert når de sier at ukultur er fortsatt kultur. Og de har jo litt rett, og det er det som er irriterende. Jeg har brutt ned det til fire ting: identitet, verdier, prosesser og språk. For de kan vi gjøre noe med. De definerer de fire tingene og summen av disse fire tingene er bedriftskultur som er hvordan vi omgås hverandre og hva vi har som grunnlag for å lede. Identitet, hvordan er det folk oppfatter seg selv, hvem er de, det er forskjell på, jeg bruker forsvaret, jeg brukte forsvaret mye når jeg laget disse modellene. Det å være spesialsoldat og det å være sanitetssoldat er to forskjellige ting. Spesialsoldaten er flink til å sparke inn dører, mens sanitetssoldaten er flink til å plastre. Hvis en spesialsoldat går til en sanitetsavdeling, han er fortsatt kjempe flink til å sparke inn dører, men rollen din er annerledes. Du må gjøre noe med identiteten, hvem er du i den jobben du er, det å legge fra seg gamle ting og ta den rollen, det gjør noe med identiteten din. Sånn er det også med avdelinger, eller organisasjoner, de har vært en identitet. Og hvilke verdigrunnlag har vi, hvordan gjør vi det, også er det språket da, hvordan snakker vi med hverandre og ikke minst om hverandre. Det har noe med språk å gjøre. Summen av det har noe med bedriftskultur mener jeg. Det gir basis for å lede. Ofte i endring må man gå tilbake til disse fire elementene, og korrigere de for å skape endring. Hvis folk mener de skal den veien for det er sånn vi er og sånn vi gjør det, og om man begynner å endre det da kan du ikke bare si «høyre» for folk vil smette tilbake, fordi det rokker ved identiteten eller verdien, prosessen eller språk så smetter de tilbake. Du må gå inn på de tingene også starte med å redefinere hvem er vi nå, hva skal vi gjøre nå, hvordan skal vi gjøre det nå, og kanskje vi skal legge noen av de gamle verdiene til side også få nye. Så man må gå et steg tilbake for at endringen skal bli akseptert, forstått og kanskje litt mere smidig tror jeg. Det høres forferdelig teknisk ut men jeg tror man ofte kaster seg i det og sier på et allmennmøte at nå skal vi bli annerledes og alle kan applaudere men jeg tror det er vanskelig om man ikke går et steg tilbake og finner ut hvem er vi og hva skal vi gjøre med dette her. Det er litt av de tankene jeg har rundt endringer, du må altså korrigere veien «høyre» eller «venstre», og får å gjøre det må du gjøre noe med maskineriet. Ellers vil bilen knekke tilbake. Det er som frosken som hopper tilbake i hullet. Selv om du prøver å lokke den ut. Jeg tror det handler om å gå

inn i denne kulturen og redefinere noen ting før man endrer kurs. Jeg skulle gjerne ha tegnet det, da er det lettere å forstå.

- *Har ledelseskompetanse betydning for hvordan omorganiseringen blir planlagt og gjennomført?*

Ja, jeg tror det. Det går an å ha flaks ved å gjøre alt riktig første gangen og tro du er kjempe god. Og du kan ha uflaks og ikke skjener hvorfor. Ledelse er vanskelig begrep. Jeg tror veldig mange tror de kan ledelse fordi de har tatt ledelseskurs på nki eller lest en bok eller tatt et kurs på BI, men de har aldri fått bryna seg, vi snakker om mennesket. Jeg tror alle disse konfliktområdene og alle disse grenseproblematikkene, disse subkulturene, det er vanskelig å lese seg til det, det er vanskelig å forstå om man ikke har vært borti det før så kompetanse er basert på kunnskap og erfaringer. Jeg tror ikke du fått erfaring hvis du ikke har driti deg ut eller vært med på det før. Ja det har absolutt innvirkning, jeg skulle ønske at man hadde fokusert mer på utvikle og vedlikehold av kompetanse av ledelse. Jeg tror altfor mange bare får stilling, jeg tror mange blander roller mellom, hvis man bruker snekkerverksted da den beste snekkeren blir lederen, det er ikke gitt at det er riktig. Han burde kanskje være den beste snekkeren, og kanskje den dårligste snekkeren er best på administrative oppgaver eller noe, kanskje han skal få lov til å planlegge og bestemme uten at det kanskje er noe svar i seg selv, men jeg synes vi snakker om ledelse som om noen har det som en gudgitt gave. Kanskje fordi man er en brøleape. Jeg synes kanskje man burde ha gått mere inn på å støtte lederne med litt ekstra kompetanse. En utviklingsplan også er det spørsmål om hvem kan gjøre dette her, hvem sitter på fasiten. Det spørsmålet er nesten umulig. Kompetanse er viktig, eller så gambler vi med flaks og jeg tror ikke på flaks i lengden. Du kan ha flask en gang i lotto, du har ikke flask hver uke. Du vil gå på trynet.

Til slutt

- *Er det noe du mener vi har glemt å spørre om? Noe som er viktig å få med?*

Nei egentlig ikke, jeg har prøvd å være veldig kort og jeg har nok et perspektiv som utfra et ledelsesperspektiv og ikke underperspektiv fordi jeg er veldig opptatt av ledelse. Det er ikke sikkert jeg svarer ut ifra rollen her, men jeg har hatt lederfunksjon i mange år, fått lov til å være sjef veldig mye og drevet med endring mye, og gjort alle de feilene selv. Og jeg har evaluert meg selv mye, spesielt når ting har gått feil. Man tror suksess er på grunn av meg, suksess har mange fedre, mens fiasko er foreldreløs. Vi er flinke til å evaluere feil får å finne sydebukker eller finne ut hvor det gikk feil, men suksess er på grunn av meg ferdig med den. Det tror jeg er en fallgrube man burde være mye flinkere til å gå inn i. Hvorfor hadde vi flaks, det kan hende det var rein flaks, det kan hende det er omstendighetene som gjør at vi lykkes, det er ikke sikkert det er sjefens skyld at vi lykkes, selv om man gjerne vil ta æren. Man har ikke lyst til å evaluere suksess fordi det kan hende det ikke er min skyld. Mens fiasko vil man gjerne analysere fordi man vil helst ikke at det er min skyld. Jeg tror vi er veldig dårlig på å finne ut av hvorfor ting gikk bra. Da er det vanskelig å gjenta det, tenker jeg i omorganisering, omstilling, vi er veldig dårlig til å analysere suksess, det burde vært minst like viktig. Vi har ting rundt omkring i Norge og i litteraturen er det stort sett fokus på ting som gikk galt, og det er et feil utgangspunkt. Hvis en kommunal omstilling, og man lykkes, tror jeg veldig mange klapper seg selv på skuldrene og er fornøyde, og man er sliten og da gjør vi ikke noe med det. Det er en stor fallgrube i forhold til omstillingsprosess, fordi det er ingen som vet hvorfor det gikk bra.