

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE 2014



Universitetet
i Stavanger

Løsningsfokuseret tilnærming:

Fra idé til praksis

i et kirkelig fellesråd i Rogaland

Lene Aspen

14. januar 2015

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Høst 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Løsningsfokuset tilnærming: Fra idé til praksis i et kirkelig fellesråd i Rogaland

FORFATTER: Lene Aspen

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

EMNEORD, STIKKORD: Ledelse, endringsledelse, løsningsfokuset tilnærming, LØFT, kirkelig fellesråd

SIDETALL:

61

(inkludert forsider, sammendrag, forord, innholdsfortegnelse og vedlegg)

HAUGESUND 14. januar 2015

Sammendrag

Studien tar utgangspunkt i et kirkelig fellestråd i Rogaland som høsten 2013 startet innføring av løsningsfokusert tilnærming som hjelpemiddel for problemløsning i sin virksomhet. Forskningen som er gjennomført hadde til hensikt å se på hva som var intensjonen med innføringen, hvilke utfordringer som dukket opp underveis, og hvordan resultatet på undersøkelsestidspunktet var i forhold til opprinnelig intensjon.

Studien baserer seg på kvalitative semistrukturelle intervjuer gjort med leder i virksomheten, i tillegg til et tilfeldig utvalg respondenter. Det ble også stilt to spørsmål som krevde hver sin ubegrunnede vurdering om opplevelse av henholdsvis innføring og resultat på en skala fra 1 til 6.

Kotter (1995) sine 8 steg mot vellykket endring er vektlagt som hovedteori, supplert med annen relevant teori. I gjennom resultatet og drøftingen fremkommer det at virksomheten hadde gode forutsetninger for å kunne få løsningsfokusert tilnærming implementert hos seg. Men det kan tyde på at ikke alle disse var bevisste, noe som manifesterte seg i forskjellige utfordringer. Resultatene viste at noen respondenter hadde helt eller delvis fokus på løsningsfokusert tilnærming. Disse forsøkte å bruke deler av den i sin hverdag. Andre hadde ikke det store fokuset på tilnærmingen. Felles for alle var at de savnet ytterligere informasjon for å kunne ta den ytterligere i bruk. I drøftingsdelen blir det også diskutert rundt om det ble etablert en konkret nok visjon som kunne vise de ansatte målet for innføring. I praksis hadde ikke tilnærmingen ført til særlige endringer på intervjutidspunktet, og således kunne heller ikke intensjonen med innføring av løsningsfokusert tilnærming erklæres som nådd. Dette ble også reflektert i den kvantitative vurderingen som respondentene gjorde.

Studien argumenterer for at det vil være en fordel for innføringsprosessen at leder har oppslutning og legitimitet blant ansatte. Den viser også viktigheten ved å bruke god tid på alle steg i endringsprosessen, samt å avslutte ett steg før det gåes videre på neste.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som et ledd i masterutdanningen i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Etter mye tenking, modning og bearbeiding av arbeidet som her er gjort, er det endelige produktet ferdig. Det er flere som har bidratt i prosessen som forsker ønsker å takke.

Først og fremst rettes en stor takk til veileder som tålmodig og forståelsesfullt har stilt opp underveis i skriveprosessen. Det har betydd mye for det ferdige resultatet.

Takk til bedriftshelsetjenesten som i en travel hverdag brukte sin tid og satte forsker i kontakt med det aktuelle kirkelige fellesrådet som hadde innført LØFT i sin virksomhet.

Takk til det aktuelle kirkelige fellesrådet som med åpne armer tok imot forespørselen om å være forskningsobjekt, og som satte alle ressurser og personer tilgjengelig for at forsker skulle få stilt sin nysgjerrighet.

Tusen takk til alle respondenter som har stilt opp og delt sine tanker, synspunkter og sin tid i en travel arbeidshverdag.

En takk rettes også mot ektemann, kollegaer, familie og venner som har vist forståelse og støttet opp under skriveprosessen.

Haugesund, januar 2015, Lene Aspen

Innholdsfortegnelse

1.0. Innledning	7
1.1. <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	8
1.2. <i>Oppgavens videre oppbygning</i>	8
2.0. Fellesrådet og LØFT	10
2.1. <i>Fellesrådet</i>	10
2.2. <i>LØFT i Fellesrådet</i>	10
3.0. Organisasjons-og endringsteori	12
3.1. <i>Kotters 8 steg mot vellykket endring</i>	14
3.1.1. <i>Endringen er nødvendig</i>	15
3.1.2. <i>Oppretting av team med tro på endringen</i>	16
3.1.3. <i>Visjon om ønsket framtid</i>	17
3.1.4. <i>Visjon må formidles</i>	17
3.1.5. <i>Tilrettelegging for ny praksis</i>	18
3.1.6. <i>Kortsiktige mål som belønnes</i>	18
3.1.7. <i>Fortsette prosessen</i>	19
3.1.8. <i>Kulturen er etablert</i>	19
3.2. <i>Translasjonsteori</i>	20
3.2.1. <i>Oversetteren</i>	21
3.2.2. <i>Dekontekstualisering og kontekstualisering</i>	21
3.3. <i>Fra teori til empiri</i>	22
4.0. Metode	23
4.1. <i>Metodevalg og begrunnelse</i>	23
4.1.1. <i>Avgrensning av metode</i>	25
4.2. <i>Gjennomføring</i>	25
4.3. <i>Utvalg av respondenter</i>	25
4.4. <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	26
4.5. <i>Transkriberingen</i>	28
4.6. <i>Uttrekk av data</i>	29
4.7. <i>Validitet og reliabilitet</i>	30
4.8. <i>Etikk</i>	32
4.9. <i>Kritisk refleksjon</i>	32
4.10. <i>Konklusjon metode</i>	33
5.0. Resultater	35
5.1. <i>Om intensjonen av LØFT-innføring</i>	35
5.2. <i>Iverksetting og underveis</i>	36
5.3. <i>Praksis i virksomheten i dag</i>	37
5.4. <i>Sentrale funn</i>	40
6.0. Drøfting	41
6.1. <i>Felles forståelse av intensjonen</i>	41
6.2. <i>Innføringens relevans</i>	43
6.3. <i>Savner informasjon</i>	45

6.4. Leders tilstedeværelse.....	48
6.5. Nøytral vurdering av innføring og resultat hos ansatte respondenter.....	49
6.6. Konklusjoner.....	50
7.0. Litteraturliste	53
Vedlegg 1 - Samtykkeskjema:	55
Vedlegg 2 - Intervjuguide:	56
Vedlegg 3 - Anonymisert samarbeidsplan:	60

1.0. Innledning

Overskrifter som "Myke verdier er *in* i næringslivet" (Haugnes, 2011), "Den norske lykkemodellen er basert på kos" (Sjøberg, 2013) og "Myk ledelse gir harde tall" (Farbrot, 2012) ser man oftere og oftere i aviser og på internett. Etter lang tid med hovedfokus på verdiskapning gjennom organisatoriske strukturendringer, oppkjøp og sammenslåing, har man fått øynene opp for rollen som de ansatte utgjør for å gi en virksomhet et godt rykte, en god inntekt, og for å innhente og beholde god kompetanse.

For at de alle skal trives på jobb, og dermed i størst mulig grad bidra til at virksomheten skal nå sine mål, er det mange hensyn som leder og ansatte må ta. Mennesker er ikke fullstendig rasjonelle vesener som blindt opptrer etter lovmessigheter. Mennesker har tanker, følelser og meninger, og handler eller unngår å handle ut fra dette (Brochs-Haukedal, 2013).

Utfordringer som mange virksomheter kan støte på kan være interne problemer som sykefravær og konflikter. En leder er den som må ta stilling til hvordan situasjonen skal møtes. Den tradisjonelle måten å håndtere utfordringer på, er å analysere det man anser som problemet (Langslet, 2011). *Hvorfor har vi denne situasjonen? Hvem er påvirket? Hvem har gjort hva?* Disse spørsmålene fokuserer på problemene, og har tradisjon fra naturvitenskapen hvor lovmessigheter i stor grad styrer. Men er dette en optimal tilnærming for å se nærmere på menneskelig adferd?

Langslet (2011) stiller spørsmål ved den tradisjonelle tilnærmingen for å løse mellommenneskelige utfordringer. Forfatteren fremholder at det er viktigere å fokusere på det som er ønskelig enn det som ikke er ønskelig. Hun presenterer derfor løsningsfokuset tilnærming (LØFT) som en tilnærming for å se løsninger når mellommenneskelige vanskeligheter oppstår. Innenfor dette konstateres kun at det eksisterer et problem, før det så legges bort og heller fokuseres på veien mot den ønskede framtiden.

I denne case-studien fokuseres det på et kirkelig fellesråd i Rogaland som har hatt intensjon om å ta inn løsningsfokuset tilnærming (LØFT) som en problemløsnings-tilnærming hos seg. Formålet var å bevare det allerede gode arbeidsmiljøet, samt å unngå ytterligere sykefravær. For å forklare hvorfor praksis rundt tilnærmingen var

som den var på undersøkelsestidspunktet, vil erfaringene til et utvalg ansatte i virksomheten bli diskutert ut fra teori som kan belyse funnene.

I teoridelen er det tatt utgangspunkt i Kotter (1995) sine 8 steg for vellykket endring. Ytterligere teori fra pensum i masterstudie i endringsledelse er brukt for å supplere de enkelte stegene. I tillegg blir Røvik (2007) sin translasjonsteori presentert.

Studien er begrenset til å gjelde det konkrete kirkelige fellesrådet, og omhandler innføringsprosessen i perioden fra og med oktober 2013 til og med mai 2014.

Intervjuene ble gjennomført i perioden april-mai 2014. Innføringsprosessen fortsatte videre etter dette.

1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Avhandlingen har følgende problemstilling:

Løsningsfokuset tilnærming: Fra idé til praksis i et kirkelig fellesråd i Rogaland.

For å identifisere hvordan løsningsfokuset tilnærming (LØFT) gikk fra ide til praksis ved virksomheten, er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

- Hvilke utfordringer møtte virksomheten ved innføring av løsningsfokuset tilnærming?
- Har innføring av løsningsfokuset tilnærming ført til endringer i praksis?
- Ble intensjonen med innføring av løsningsfokuset tilnærming oppnådd?

1.2. Oppgavens videre oppbygning

Kapittel 1 – Innledning. I innledningen er det lagt fram avhandlingens tema, hvorfor dette er relevant å skrive om, litt om virksomheten som er fokus i studien, samt problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil oppbygningen være slik:

Kapittel 2 – Bakgrunn for oppgaven. Her blir det forklart hva som kjennetegnes i virksomheten som i oppgaven vil omtales som Fellesrådet. Det vil i tillegg gis en kort presentasjon av hva løsningsfokuset tilnærming (LØFT) kan være.

Kapittel 3 – Teoretisk plattform. Her blir det presentert teori som i drøftingsdelen skal diskuteres opp mot funnene fra intervjuene.

Kapittel 4 – Metode. Her blir det presentert det en gjennomgang av metoden som er brukt til å innhente empiri til oppgaven. Det blir også presentert hvordan data ble valgt ut, hvordan respondenter ble innhentet, i tillegg til styrker og svakheter ved valgt metode.

Kapittel 5 – Resultater. Her blir det presentert funnene som fremkommer i intervjuene med respondentene. Kapitlet konkluderer med fem hovedfunn.

Kapittel 6 – Drøfting. Her blir hovedfunnene diskutert opp mot tidligere presentert teori. Kapitlet avsluttes med konklusjon.

2.0. Fellesrådet og LØFT

I dette kapittelet blir det forklart hva som kjennetegner det omtalte kirkelige fellesrådet som arbeidsplass. Det blir også gjort en kort presentasjon om løsningsfokusert tilnærming (heretter bare kalt LØFT) og relasjonen som dette har til virksomheten som er i fokus.

Virksomheten i fokus er et kirkelig fellesråd i Rogaland. For enkelhets skyld vil den i avhandlingen bli omtalt som *Fellesrådet*.

2.1. Fellesrådet

Et kirkelig fellesråd er sammensatt av valgte representanter fra forskjellige menighetsråd i et prosti. Prosten eller en annen prest som biskopen oppnevner skal være med, og i tillegg en representant fra kommunen som er medlem av Den Norske Kirke. Fellesrådet har sine ansvarsoppgaver definert gjennom kirkelovens §14 (Kirken, 2014).

I Fellesrådet som ble studert jobbet det på undersøkelsestidspunktet omtrent 20 personer fordelt på heltids-og deltidstillinger. Disse var ansatt i stillinger som kirkeverge, prester, konfirmantansvarlige, regnskapsførere, kirkegårdsarbeidere, diakoner, menighetspedagoger, trosopplæringsmedarbeidere, kirketjenere, organister og kateketer. I tillegg til disse var det også frivillige som hjalp til i menighetsarbeidet. Utover de frivillige var det ingen vikarordning.

2.2. LØFT i Fellesrådet

LØFT har utgangspunkt i en terapeutisk tradisjon kalt *solution focused therapy* (Langslet, 2011). Forfatteren skriver at en viktig idé i tilnærmingen er at språket har en stor innvirkning på hvordan noe oppleves, og at et problem kan forsterkes dersom språket som brukes er problemorientert.

Langslet (2011) skriver videre at det som gis oppmerksomhet har en tendens til å gjenta seg. I LØFT fokuseres det derfor på *ønskemålet*, som vil være det som ønskes at skal erstatte problemet. Samtidig må det legges til rette for at ønskeframtiden er innenfor

rekkevidde slik at de involverte ikke opplever at målet ligger for langt frem i tid (Langslet, 2011).

Tanken er at ethvert problem eksisterer fordi noen har ønske om en forandring. For å begynne å gå i retning av den ønskelige fremtiden, blir det i fellesskap funnet ut hva som er gjort som faktisk har fungert. Deretter bygges det videre på dette (Langslet, 2011).

Våren 2013 kontaktet Fellesrådet bedriftshelsetjeneste på grunn av at det hadde blitt et uønsket antall sykemeldinger i virksomheten. Bedriftshelsetjenesten fikk da i oppdrag å se på måter å forbedre arbeidsmiljøet, helse og ergonomi på i Fellesrådet. Som en del av dette ble LØFT introdusert som et bidrag for å opprettholde det positive i det eksisterende arbeidsmiljøet. Dette ble gjort ved at konsulent fra bedriftshelsetjeneste holdt en PowerPoint-presentasjon på et stabsmøte. Foredraget ble etterfulgt av gruppearbeid hvor det ble satt opp forslag til tiltak for å nå ønskede mål.

På tidspunktet da intervjuene ble gjennomført var dette det så langt eneste gang LØFT hadde vært i fokus på stabsmøtene.

3.0. Organisasjons-og endringsteori

I dette kapittelet blir det gjort rede for teori som senere i avhandlingen blir grunnlaget for diskusjon av innhentet empiri.

Busch et al. (2007; 17) definerer organisasjoner som:

”et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstrueres av – de omgivelsene som de opererer innenfor.”

Moderne samfunn er i stadige endring, noe som betyr at organisasjoner kontinuerlig må utvikle seg for å sikre sin eksistens (Alvesson & Sveningsson, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Endring er nødvendig når det er en adskillelse mellom nåsituasjonen og organisasjonens fremtidig ønskede situasjon. Denne adskillelsen kan for eksempel komme som følge av en krise, at organisasjonen søker å utføre strategiske grep for å sikre sin framtid, eller fordi det eksisterer en visjon som gjør det utilfredsstillende å fortsette å være i dagens situasjon (Hennestad & Revang, 2009).

Endringer i en organisasjon kan illustreres ved hjelp av figur 1. Organisasjonen befinner seg i en eksisterende situasjon (A) og ønsker å gå mot en fremtidig ønsket situasjon (B). Perioden imellom disse vil være endringstilstanden (C).



Figur 1: Endring fra eksisterende situasjon mot fremtidig ønsket tilstand. (Hennestad og Revang, 2009;82) Gjengitt med tillatelse fra forfatterne.

I organisasjonshverdagen kan det skilles mellom *ledelse* og *administrasjon*.

Administrasjon er den daglige driften som skal tilrettelegges, sjekkes, styres og følges opp (Hennestad & Revang, 2009). Ledelse er en forutsetning for endring, og går ut på å skape oppslutning, vise vei, motivere og inspirere i eksisterende eller ny retning

(Hennestad & Revang, 2009). Kaufmann & Kaufmann (2013) legger til at lederen har i oppgave å håndtere ansatte og de reaksjonene som kommer i relasjon til endringen. Yukl (2013;18) skriver at det finnes utallige definisjoner på hva ledelse er, men at de fleste er enige om at "it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization." Forfatteren skriver videre at det er viktig å ha oversikt over den operative aktiviteten for å kunne drive god ledelse. Selv om ledelse og administrasjon burde utfylle hverandre i organisasjoners hverdag, er det ofte slik at administrasjon får større fokus enn ledelse. Dette er gjerne uheldig på grunn av stadig økt konkurranse og raskere teknologiske endringer (Hennestad & Revang, 2009).

De ledelsesmessige grepene som tas i forbindelse med en endring, kalles *endringsledelse*. Dette kan defineres som "ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling" (Busch et al.,2007; 17). I denne prosessen vil leder inneha en form for makt, noe Brochs-Haukedal, (2013;463) forklarer som "potensielle muligheter til å øve innflytelse".

Hennestad & Revang (2009) skriver at en viktig grunn til at endringsprosjekter ikke kommer i mål, er at de ikke ledes. Det forventes ofte at organisasjonsmedlemmene bare skal sette i gang, for at det så skal resultere i ønskede endringsresultater. Dette gjør at endringstilstanden er en tilstand der mange endringsforsøk strander, fordi organisasjonen fremdeles har en fot igjen i "det gamle". Videre er det da lettere for organisasjonsmedlemmene å snakke om endringene enn å gjøre den. Som endringsleder har vedkommende ansvar for å sørge for at det som ønskes innført går fra en *diskursiv til praktisk bevissthet* i endringstilstanden. Dette vil si at det må legges til rette for at medlemmene i en organisasjon begynner å snakke om og reflektere over visjonen som formidles fra leder (diskursiv bevissthet). Etter hvert vil det gå over til å bli en praktisk bevissthet, der det man har diskutert er blitt en del av det organisasjonen lever etter (Hennestad & Revang, 2009).

Alle organisasjoner er forskjellige, og det er derfor ikke rett frem å innføre det samme i to forskjellige organisasjoner. Det må tilpasses den enkelte organisasjon (Hennestad & Revang, 2009; Røvik, 2007; Bolman & Deal, 2009).

3.1. Kotters 8 steg mot vellykket endring

Kotter (1995) skriver at tendenser viser at majoriteten av endringsforsøk ikke når sitt ønskede mål. Forfatteren har derfor gjennomgått flere case som omhandler vellykkede endringsforsøk. Her har han funnet flere fellesnevnerne som har dannet utgangspunkt for sin 8-steps strategi for å få gjennomført endring:

- 1) Det skapes en opplevelse i organisasjonen av at endringen er nødvendig
- 2) Det etableres et team som har kompetanse og autoritet til å lede endringsforsøket
- 3) Det skapes en visjon mot den ønskede fremtiden, og etableres en strategi for hvordan organisasjonen skal komme dit
- 4) Visjon og strategi formidles gjennom alle mulige kanaler. Dette innebærer også å agere som et forbilde for hvordan ønskelig praksis skal være
- 5) Det legges til rette for, og oppfordres til å agere i tråd med ønsket praksis
- 6) Det settes kortsiktige mål, og disse belønnes når de nås
- 7) Prosessen fortsettes og skaper ytterligere endring
- 8) Det dyrkes en kultur som støtter den ønskede praksisen. Kulturen institusjonaliseres så i organisasjonen.

Fasene som punktene utgjør, krever at endringsleder setter av nødvendig tid til å få gjennomført dem. Hvert punkt må fryses før det gåes over på et neste steg. Dersom steg ikke fullføres eller hoppes over, vil dette kunne bidra til at resultatet ikke blir som ønskelig (Kotter, 1995). Som eksempel legger forfatteren fram at organisasjonsmedlemmene kan oppleve det som at endringen ikke er så nødvendig dersom ting skjer for fort. Dette kan føre til at oppslutning om endringen svekkes, eller at fokuset på visjon/mål forsvinner.

Kapittelet er videre satt opp med Kotter (1995) sine 8 steg mot vellykket endring som disposisjon. I diskusjonskapittelet vil imidlertid kun noen av forfatterens steg bli diskutert, da ikke alle er like relevante for innføringsprosessen i Fellesrådet.

3.1.1. Endringen er nødvendig

Kotter (1995) sitt første punkt går ut på at leder må formidle at endring er nødvendig, og hvorfor den er det. Eksempelvis kan virksomheten befinne seg i en krise, eller at det bør tas strategiske grep ved å tilpasse seg omgivelsene på en bedre måte. Gjennom å skape forståelse for nødvendig endring, kan leder skape motivasjon og engasjement hos de ansatte. Dette er essensielt, da det er de ansatte som driver endringen. Uten forståelse fra ansatte vil den derfor aldri bli satt i gang og opprettholdt (Kotter, 1995).

For at ansatte skal forstå at det er viktig at noe endres, vil leders påvirkningskraft ha stor betydning (Yukl, 2013). Forfatteren skriver at leder i egenskap av å ha sin formelle posisjon, vil ha makt til å bestemme at en endring faktisk skal gjennomføres. Leder kan også ha makt gjennom tvang, noe som spiller på de ansattes frykt og respekt for vedkommende (Yukl, 2013).

Organisasjoner er selvforsterkende systemer med sterke krefter som prøver å holde seg på samme kurs (Hennestad & Revang, 2009). Det er derfor enklere for organisasjonsmedlemmene å bare snakke om endringen, fremfor å faktisk ta endringen inn i sin praksis. Noen steder kan dette vises i form av motstand (Hennestad & Revang, 2009). Årsak til motstand kan være at det eksisterende oppleves som trygt og riktig, slik at det blir forsvart. Det kan også hende at det oppleves at det ukjente er skummelt, at maktforhold endres og status kan påvirkes. I enkelte tilfeller kan endring også bety mye ekstraarbeid for den enkelte i en periode (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det kan også manifesteres i motstand dersom organisasjonsmedlemmet ikke har troen på at en endring er nødvendig, eller at han/hun kan bidra til at endringen blir vellykket (Yukl, 2013).

Tegn på motstand kan ses som forvirring, for eksempel ved at samme spørsmål stilles om og om igjen (Kaufmann og Kaufmann, 2013). Forfatterne vektlegger også at det kan ses ved at endringen kritiseres eller at endringen benektes. Motstand finnes også i taust format der organisasjonsmedlemmer ikke gjør noe/ikke følger opp, og bare håper at endringsprosessen går over av seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Det er ikke nødvendigvis patologisk at det utvises motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Motstand kan være positivt da dette kan føre til engasjement og kreativ problemløsning blant medlemmene i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Det kan også vise at det finnes verdier og følelser som kan bidra til positivt engasjement blant organisasjonsmedlemmene (Yukl, 2013). Dette forutsetter imidlertid at motstandere går over til å bli støttespillere i endringsprosessen, noe som kan oppnås dersom ansatte involveres i planlegging og gjennomføring av endringen (Yukl, 2013).

Alle endringer møter ikke like mye motstand, men jo flere som påvirkes av endringen, og jo mer omfattende den er, jo større motstand kan det antas at endringen vil ha (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

3.1.2. Oppretting av team med tro på endringen

I virksomheter vil det alltid finnes bevisste eller ubevisste forhold mellom organisasjonsmedlemmene. Alle har følelser, ting de er gode eller dårlige på, behov, meninger, eller utfordringer (Bolman & Deal, 2009). Videre finnes det noen som har høy grad av normativ makt. Dette vil si at andre organisasjonsmedlemmer identifiserer seg med vedkommende, og opplever personen som en positiv rollefigur som de ønsker å tilfredsstille. Personer kan også ha makt og legitimitet av den egenskap å være faglig dyktig. Jo viktigere problem som den faglig dyktige må løse, jo større makt har vedkommende (Yukl, 2013).

En viktig jobb i endringsprosjekter er å identifisere hvilke ansatte som har normativ makt blant sine kollegaer, hvem kollegaer ser opp til, og hvem som har troen på endringen som ønskes gjennomført (Kotter, 1995). Disse personene bør så bli en del av et team, som med sin kunnskap og legitimitet fremstår som forbilder gjennom endringsprosessen. Dette kan videre bidra til at personer som i utgangspunktet ikke ser nødvendigheten av endringen går over til å jobbe for å få endringen gjennomført (Kotter, 1995).

3.1.3. **Visjon om ønsket framtid**

Visjonen skal formidle tydelig hvilken retning det er ønskelig at organisasjonen beveger seg i. Ledelse og endringsteam må videre agere i tråd med denne for å fremstå som forbilder (Kotter, 1995). Forfatter skriver at visjonen som regel vil være noe diffus til å begynne med. Men etter å ha jobbet med den en stund, vil den bli mer synlig for de involverte (Kotter, 1995).

3.1.4. **Visjon må formidles**

Det å besitte informasjon kan være med å gi makt (Yukl, 2013). God kommunikasjonsflyt i en organisasjon kan også bidra til at leder får anledning til å reagere på uønskede hendelser, samt fremme det som anses som positivt. Visjonen må formidles gjennom alle kanaler til alle ansatte i virksomheten (Kotter, 1995). Kommunikasjon er et av de viktigste redskapene som finnes mellom organisasjonsmedlemmene, og må brukes av ledelsen til å formidle virksomhetens visjoner og mål til ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Forfatterne skriver at en klar formulering av disse vil bidra til at de ansatte har større forutsetning for å se verdien av dem, og dermed gjøre det de kan for at disse blir nådd.

Kommunikasjon kan forklares som den "prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon" (Jacobsen & Thorsvik, 2007; 251). I hovedsak vil kommunikasjonsprosessen omfatte to aktører, nemlig sender og mottaker. Senderen begynner kommunikasjonen ved å formidle det som ønskes formidlet, med de følelser, ideer eller holdninger som meldingen inneholder. Sender må også bestemme kanalen meldingen skal formidles på, for eksempel skriftlig eller verbalt. Når meldingen ankommer mottaker, må den dekodes. Dette betyr at mottaker må prøve å danne seg en mening av hva sender ønsket å formidle. En senders største interesse vil være at mottaker forstår meldingen på den måten som var intendert (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

3.1.5. **Tilrettelegging for ny praksis**

Leder har makt gjennom å kunne styre det fysiske miljøet i organisasjonen, for eksempel utstyrs- eller teknologimessig, eller organisering av arbeidet (Yukl, 2013). Kotter (1995) skriver at det i endringsprosessen må legges til rette for endringen som ønskes dersom endringen skal kunne komme i mål. Dersom leder krever at ansatte skal gjøre en endring, men ikke legger til rette for dette, vil dette bidra til at organisasjonsmedlemmene ikke kan gjøre sin del av endringen på en tilfredsstillende måte. Prosessen vil da stagnere. Hver arbeidsprosess må være gjennomtenkt og ha klare føringer til gjennomføring og resultat. Dette kan for eksempel gjøres via nedskrevne rutiner (Kotter, 1995).

Når ansatte vet hva som forventes av dem, kan ledelsen i tillegg bli belønnet med en større grad av stabilitet i organisasjonsmedlemmenes handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

3.1.6. **Kortsiktige mål som belønnes**

En leder har som regel makt til å belønne eller holde tilbake belønninger i virksomheten (Yukl, 2013). I en endringsprosess må det settes kortsiktige milepæler for at ansatte skal orke å holde ut endringsprosessen. Om milepæler ikke settes, kan endringsvilje snu seg til motstand. De små seierne må belønnes, og leder må kontinuerlig være til stede gjennom hele prosessen som støttespiller og motivator (Kotter, 1995).

Moxnes (2008) er opptatt av at leder kjenner seg selv og har emosjonell kompetanse. Å kjenne seg selv bidrar til at personen styrer sine følelser, i motsetning til at følelsene skal styre han eller henne. Emosjonell kompetanse, eller emosjonell intelligens (EI) kan forklares som "evnen til å bruke følelser til å fremme både egen og andres intellektuelle kapasitet" (Moxnes, 2008; 221).

Ansattes opplevelse av lederkompetanse henger sammen med leder sine evner til å forstå sine ansatte (Yukl, 2014). Forfatteren skriver at leder får større anerkjennelse hos sine ansatte dersom vedkommende blir vurdert til å bry seg mer om sine ansatte og målet som disse skal nå enn personlig vinning.

Samtidig vil ledere som ansatte kan identifisere seg med i større grad bli tilegnet bedre lederegenskaper enn ledere som ikke har gode medmenneskelige egenskaper og er en del av kollegiet. Videre vil ledere som vurderes til å være kompetente i større grad ha makt og legitimitet til å få gjennomført endringer (Yukl, 2013).

3.1.7. Fortsette prosessen

Et steg i endringsprosessen som organisasjonen må klare å håndtere, er det å lære. Jacobsen & Thorsvik (2007) omtaler læring som prosessen hvor mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og som på grunn av denne kunnskapen endrer sin adferd. Forfatterne viser til at endring og læring i en organisasjon forutsetter at læringen analyseres på individnivå. Deretter må det spres til de andre i organisasjonen, som videre enes om tiltak som iverksettes. Tiltakene som iverksettes analyseres så av individene, som eventuelt ser forbedringsmuligheter og starter sirkelen på ny. Jo større og mer kompleks en organisasjon er, jo flere individer er det som må lære ny adferd. Derfor vil det være enklere å endre adferd til individer i en liten organisasjon fremfor en stor (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Som endringsleder er det viktig å beholde endringsfokuset, og ikke sette målet som nådd så snart endringen anses som innført (Kotter, 1995). Når det kommer til det punktet at målet oppleves som nådd, må det gåes dypere i strukturer og systemer i virksomheten for å fange opp det som ennå ikke er tilpasset endringsvisjonen. Dette fordi det kan være enkelte som kan bruke en åpen mulighet til å kunne gå tilbake til det gamle og kjente så snart presset løsner fra ledelsen (Kotter, 1995).

3.1.8. Kulturen er etablert

Endringen er i mål når den er blitt etablert som "måten det gjøres på her hos oss" – en del av organisasjonskulturen (Kotter, 1995).

Organisasjonskultur kan sies å ha like mange definisjoner som det finnes organisasjoner (Bell & French, 1999). Forfatterne forklarer kulturen som grunnleggende formeninger om hva som innad i organisasjonen er den riktige måten å oppfatte, tenke og føle. Forfatterne mener derfor at kulturen i en organisasjon er grunnleggende for adferden

hos de involverte. Bolman & Deal (2009) viser blant annet til to forklaringer av hva kultur er. Schein (sitert i Bolman & Deal, 2009;12) definerer kultur som:

”et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert god nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene”.

Bolman & Deal (2009) siterer også Deal & Kennedy, som beskriver kultur som ”måten vi gjør ting på her hos oss” (Bolman & Deal, 2009; 12). Jacobsen & Thorsvik (2007) skriver at kultur kjennetegnes ved at normer, verdier og grunnleggende antakelser tas for gitt av de enkeltindividene som preges av kulturen. Videre bedyrer de at folk nødvendigvis ikke er klar over at det er disse normene, verdiene og antakelsene som styrer deres handlinger.

Leder har mulighet til å påvirke organisasjonskulturen. Dette kan gjøres ved at leder ektefølt prøver å styrke sosiale bånd mellom de ansatte, for eksempel ved å markere spesielle høydepunkter i livet eller i årets syklus. Kulturen kan også styres ved å illustrere og tydeliggjøre verdiene til organisasjonen, og trekke frem nøkkelpersoner eller rollemodeller som er viktige for organisasjonen. Det kan også utvikles et eget språk eller slagord som fremhever organisasjonens rutiner og normer. Ledere og medarbeidere kan ses på som lagspillere som er gjensidig avhengige av hverandre. Videre vil gjensidig respekt, anerkjennelse, trygghet, åpenhet og tillit medføre en opplevelse av glede mellom partene på arbeidsplassen (Andersen, 2004).

3.2. Translasjonsteori

I sin translasjonsteori skriver Røvik (2007) om idéer, eller oppskrifter, for hvordan man bør utforme, lede og styre organisasjoner og virksomheter. Idéene har ofte utgangspunkt i en praksis som har gitt gode resultater i en organisasjon. Dette forsøkes så å hentes eller bringes ut av sin kontekst for å være til hjelp andre steder. Det kan altså omtales som en kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Det er denne prosessen translasjonsteorien omhandler (Røvik, 2007).

Røvik (2007) forteller at oversettelsesstudier frem til begynnelsen av 1980-årene var begrenset til oversetting fra et språk til et annet. Språket skulle da oversettes til å bli så likt den meningen som originalspråket formidlet, uten å ta hensyn til språket og kulturen som det skulle oversettes til. Etter hvert ble det mer vanlig at det som ble oversatt skulle forstås og fungere på både språket og i kulturen som det ble oversatt til. Ut fra dette trekker forfatteren paralleller mellom språk-oversettelse og organisasjonsidè-oversettelse, og påpeker at disse har felles utfordringer. Utfordringene som det imidlertid pekes på, er det å klare å ta noe ut av en sammenheng på en dekkende og god måte slik at det som ønskes overført fremdeles fremstår som utgangspunktet. Videre er en utfordring at ideene som skal føres over blir forstått og kan fungere i den konteksten som de skal overføres til. Vedkommende som oversetter har også med seg sin bakgrunn og forståelse, og kan ta seg en varierende grad av frihet i oversettelsesarbeidet (Røvik, 2007).

3.2.1. **Oversetteren**

For å kunne oversette må oversetteren ha kjennskap til det språket som det skal oversettes fra, og det språket som det skal oversettes til (Røvik, 2007). I sammenheng med organisasjonsidè-overføring, er det viktig at oversetter har kunnskap om sammenhengen som ideene skal oversettes fra og til. Med dette kreves det ofte også at idéen i stor grad må oversettes for å tilpasses den sammenhengen den skal inn i (Røvik, 2007).

Det er ikke alltid at det er den samme personen som både henter ut idéen og som skal overføre den til en ny sammenheng. Dette kan også være utfordrende, da en oversetter i siste ledd kanskje ikke har kjennskap til den sammenheng som idéen opprinnelig kommer fra (Røvik, 2007).

3.2.2. **Dekontekstualisering og kontekstualisering**

At en organisasjonsidè tas ut av en setting, kaller Røvik (2007) for dekontekstualisering. Idéen kan enten bringes ut av sin kontekst, eller den kan hentes ut. Førstnevnte skjer ved at en person med erfaring fra praksisen formidler idéen til andre, for eksempel

gjennom foredrag. Uthenting er når noen utenfra der idéen praktiseres kommer for å oversette og overføre praksisen (Røvik, 2007).

Kontekstualisering er prosessen der idéen plasseres inn i en ny kontekst (Røvik, 2007). Dette reiser spørsmål rundt i hvor stor grad det som forsøkes kontekstualisert kan sies å være det forfatteren kaller ”tydelige idémessige representasjoner av konkrete praksiser” (Røvik, 2007; 293). Dette betyr at dersom den dekontekstualiserte ideen er utformet generelt og abstrakt, så vil kontekstualiseringen bli så svak og utydelig at det er vanskelig å få en tilsvarende praksis som i utgangspunktet ble dekontekstualisert (Røvik, 2007).

Røvik (2007) skriver at kontekstualisering kan gjøres i tre grader:

- Ved *re-produsering* vil målet være å gjenskape praksisen slik at det blir få eller ingen endringer fra opprinnelig idé.
- Ved *modifisering* vil oversetter legge til eller trekke fra elementer som passer den nye organisasjonskonteksten bedre. Dette kan også skje uten at oversetter har intensjon om å gjøre det.
- Ved *omgjøring* av praksisen/idéen, blir det gjort en fundamental endring av innhold og form slik at det i større grad ender opp som en lokal innovasjon enn å være en representasjon av en eksisterende praksis.

3.3. Fra teori til empiri

I dette kapitlet er det blitt presentert teorier som kan være med å belyse elementer i innføringsprosessen av LØFT i det kirkelige fellesrådet i Rogaland. Valgte teorier skal videre brukes for å forklare hvorfor bruken av LØFT i virksomheten var som den var på undersøkelsestidspunktet.

4.0. Metode

I dette kapittelet blir det gjort en redegjørelse av forskningsdesign, forskningsstrategi og metode som ligger til grunn for forskningen som ble gjort i forbindelse med denne studien.

Jacobsen (2010) forklarer metode som et hjelpemiddel for å beskrive det som menes er virkeligheten. Disse beskrivelsene er oppgavens empiri.

4.1. Metodevalg og begrunnelse

Studien er en case-studie som har som mål å undersøke innføringen av LØFT innenfor en avgrensning i tid og kontekst (Jacobsen, 2010). I forkant av studien ble det utarbeidet en overordnet plan som skisserte hvordan arbeidet var tenkt å gjennomføres. Dette kalles også et forskningsdesign, og kan beskrives som et teknisk dokument som forskeren bruker som en veiviser for å utføre et forskningsprosjekt (Blaikie, 2010). Når forsker skriver ned planene, gjøres de eksplisitte, samtidig som det begrunnes hvorfor forskningen gjøres som den gjør. Ved å ha planene svart på hvitt er det også lettere å se hvorvidt planene er konsistente i forhold til hverandre. Det bidrar også til at det blir lettere å vurdere dem kritisk (Jacobsen, 2010).

Studien tar for seg en induktiv tilnærming til datainnsamling. Dette vil si at forsker søker informasjon med et åpent sinn, og deretter utarbeider en teori ut fra empirien som kommer fram (Jacobsen, 2010).

I forskning er det viktig at forskeren er bevisst sin egen rolle i prosessen, da det praktisk talt er umulig å være helt nøytral. Forsker har i utgangspunktet med seg en forforståelse i form av erfaringer, hypoteser, perspektiver og teoretiske grunnlag (Malterud, 2013). Forfatteren skriver videre at disse vil være med å farge hvilke modeller som ses ut fra, hvilke begreper som fokuseres på, og hvordan tolkningen av data opp mot disse blir.

Oppgaven bygger på en hermeneutisk tilnærming. I denne studiens sammenheng går dette ut på å innhente data gjennom intervjuer, slik at forsker får ut informasjon som er sentrale for å forklare et fenomen. Denne detaljerte informasjonen fortolkes og skapes mening av, og ses så i sammenheng med den store helheten i virksomheten (Jacobsen, 2010; Blaikie, 2010).

Empiri kan basere seg på data hentet inn ved hjelp av kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ metode – data som lar seg tallfeste – har tradisjon fra naturvitenskapene, og har i samfunnsvitenskap-sammenheng en antakelse om at menneskets adferd kan tallfestes (Brinkmann & Kvale, 2009). Dette krever, ifølge Jacobsen (2010), at forsker har kjennskap og kunnskaper om det som undersøkes for å kunne sette opp svaralternativer som reflekterer virkeligheten på en mest mulig korrekt måte. Forsker hadde i dette tilfellet ikke kjennskap til virksomheten og praksis rundt LØFT fra tidligere. Det var da vanskelig å sette opp standardiserte svaralternativer som kunne sikre et mest mulig korrekt bilde av LØFT-innføringen og dagens praksis relatert til dette. Jacobsen (2010) skriver videre at noen påstår at kvantitativ metode ikke måler noe annet enn den forståelsen som forsker selv har av et fenomen. Valget av metode falt raskt på kvalitativ tilnærming – data som beskrives med ord. Dette fordi respondenter da kunne gi uttrykk for den virkeligheten som de opplevde uten at svarene var bundet til forskers for-forståelse. Samtidig bidrar kvalitativ tilnærming til ytterligere nærhet mellom forsker og respondent, noe som tillater at forsker kan søke dypere informasjon ved å gå ytterligere inn i respondentens forståelse av sin virkelighet (Jacobsen, 2010).

For å hente inn kvalitative data kan det brukes flere verktøy, for eksempel spørreskjema eller intervjuer. Forsker valgte å skaffe data ved hjelp av intervjuer. Dette var blant annet fordi et spørreskjema kan være begrensende i forhold til at respondenten kan tolke et spørsmål på en annen måte enn det som er forskers intensjon, og dermed svare på spørsmålene med feil utgangspunkt. Samtidig kan kanskje respondenten ikke forstå spørsmålet helt, og kunne trenge en ytterligere utdypning av hva forsker ønsker å få svar på. Intervju har også sin fordel ved at forsker får tilgang til primærdata. Dette er data som forsker får som et resultat av direkte kontakt med datakilden, og som gjør at den som utforsker i større grad kan vurdere dataenes kvalitet (Blaikie, 2010).

For å en oppsummering av respondentenes opplevelser, ble de på slutten av intervjuet spurt om sin ubegrunnede vurdering av henholdsvis innføring og resultat på en skala fra 1 (misfornøyd) til 6 (fornøyd). Dette kunne også bidra til et godt sammenligningsgrunnlag for de forskjellige svarene. Skalaen ble valgt for at det ikke skulle være mulig å stille seg helt nøytral. Det ville da komme bedre frem om respondenten var fornøyd eller mindre fornøyd.

4.1.1. Avgrensning av metode

Av de omtrent 20 personene som var ansatt i fellesrådet i forskjellige stillingsstørrelser ble det intervjuet 6 personer, i tillegg til leder. Årsaken til at det ikke ble intervjuet flere, var at samtlige skulle ha fått samme innføring i fenomenet som studeres, og således var ansett av forsker å være representative for alle ansatte. I tillegg ville det være svært tidkrevende å intervju og behandle data på flere respondenter (Jacobsen, 2010).

Det ble heller ikke brukt kvantitative tilnæringsmetoder utover nevnte måling om innføring og resultat, da øvrige spørsmål omhandlet begrunnet opplevelse, og derfor vanskelig å sette standardiserte svar på.

4.2. Gjennomføring

I forkant av at ansatte i Fellesrådet kunne melde seg til å være respondentkandidat, oppsøkte forsker virksomheten for å hilse på de ansatte og fortelle litt om prosjektet. Selv om bare en liten del av de ansatte var på jobb mens forsker var der, kan det ha bidratt til at enkelte en positiv opplevelse av prosjektet og dermed vurderte å stille som kandidat.

Informasjonen som danner grunnlaget for denne oppgaven er skaffet ved hjelp av intervjuer med tilfeldig uttrukne respondenter i Fellesrådet. Disse intervjuene ble så transkribert, før relevant data ble trukket ut og systematisert.

4.3. Utvalg av respondenter

Empirien som skal presenteres i resultatkapittelet baserer seg på intervjuer med mennesker som jobber i Fellesrådet. Disse ansatte har sin egen opplevelse av situasjonen. Dette er taus kunnskap som er med på å gi mening og motivasjon i deres hverdag. Forsker har i oppgave å gjenfortelle deres opplevelser og erfaringer slik at de skildrer respondentenes virkelighet på en mest mulig korrekt måte (Jacobsen, 2010).

I og med at det bare var et tjuetalls personer ansatt i Fellesrådet ble det valgt å sende ut invitasjon til alle om å delta. Informasjonsbrev til de ansatte ble sendt ut via leder. Brevet inneholdt en slipp nederst der ansatte kunne føre på navn og telefonnummer dersom de ønsket å delta. Slippen skulle de ansatte levere til sin leder innen en viss dato.

Dette var for å gjøre det enklest mulig logistikkmessig, fordi de ansatte var spredd over flere lokalisasjoner.

Det var åtte personer som ønsket å delta i undersøkelsen, hvorav én av disse var lederen. I samråd med veileder hadde forsker konkludert med å intervju seks personer i tillegg til lederen. Dette var for at antallet respondenter skulle sikre et troverdig datagrunnlag i forhold til virksomhetens antall ansatte. Det var svært ønskelig at lederen var en av respondentene, da vedkommende var den som tok initiativ til fokus på LØFT, og som videre hadde ansvar for at prosessene rundt dette ble ivaretatt. Lederens slipp ble derfor først plukket ut. Deretter ble lappene til de øvrige sju kandidatene blandet og lagt i en boks, hvor det én etter én ble trukket ut et tilfeldig utvalg på seks respondenter. Respondentene ble kontaktet per telefon, og alle ønsket fortsatt å delta i intervju.

4.4. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide. (Se vedlegg 2.) En intervjuguide er en oversikt over temaene som forsker ønsker å snakke om i løpet av intervjuet, og som videre kan gi svar på problemstillingen som ønskes belyst (Jacobsen, 2010). Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette fordi det var disse som inneholdt kjernen av det som var ønsket belyst i studien.

En intervjuguide er et verktøy som kan følges slavisk, og inneholder spørsmål som er formulert mer eller mindre detaljert eller omhyggelig. Men den kan også bare være veiledende, og inneholde emner og forslag til spørsmål som intervjuer kan bruke (Brinkmann & Kvale, 2009). For å få data til denne studien, ble intervjuguiden brukt på sistnevnte måte, slik at intervjuene ble semistrukturerte. Dette betydde i praksis at forsker og respondent hadde temaer som skulle dekkes ut fra de spørsmålene som var satt opp. Forsker søkte her å få en beskrivelse av respondentens opplevelser, for så å fortolke betydningen av disse. Intervjuguiden var satt opp med det som Jacobsen (2010; 145) omtaler som "svært lav strukturingsgrad". Dette innebar at det var satt opp et hovedspørsmål, med et par underspørsmål som skulle hjelpe respondenten til å komme i gang med tankeflyt (Jacobsen, 2010). Intervjuene var åpne med tanke på rekkefølgen og formuleringen av spørsmål, noe som gjorde at intervjuer straks kunne følge opp svarene som respondenten kom med (Brinkmann & Kvale, 2009).

Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydopptakingsprogram på forskers mobiltelefon. Dette gjorde at forsker kunne tillate seg å fokusere på samtalen, noe som videre bidro til bedre samtaleflyt (Jacobsen, 2010). I tillegg gav det også intervjuer en beroligelse om at det var mulig å høre tilbake på senere tidspunkt for å lytte på respondentens tonefall, pauser og formuleringsmåter (Brinkmann & Kvale, 2009). For å sikre samtaleflyt og konsentrasjon rundt de svarene som respondenten gav, tok forsker ingen notater under intervjuet.

Tidspunkt og sted for intervjuene var opp til den enkelte å bestemme, men samtlige ble gjennomført i ordinær arbeidstid på den respektive respondents arbeidsplass uten ytre forstyrrelser (som telefoner eller personer som kom inn underveis).

Forsker kjente ikke respondentene på forhånd, og alle møtene ble startet med litt uformell prat. Intervjuer forsikret seg videre om at respondenten hadde forstått at han/hun ville bli anonymisert i studien, at han/hun når som helst kunne trekke seg, at han/hun kunne få lese igjennom den transkriberte samtalen før data ble trukket ut, og at intervjuet skulle tas opp på digital lyd som skulle slettes etter avhandlingens godkjenning. Det ble så spurt om respondenten hadde noen spørsmål før selve intervjuet startet. Dette kunne bidra til å skape en tillitsrelasjon mellom forsker og respondent, noe som videre kunne gjøre at respondenten slappet av og opplevde at det var lettere å få formidlet det han eller hun ønsket å si (Jacobsen, 2010). Forfatteren legger også til at det kunne være med å bidra til en "oppvarming" til intervjuet.

I en intervjusituasjon skal intervjuer være en lytter og la respondenten få snakke seg ferdig (Jacobsen, 2010). Forsker forsøkte i intervjusituasjonen å ikke bli for ivrig, men heller nikke og gi korte muntlige bekreftelser på at det som ble sagt var forstått. Samtidig spurte også forsker nærmere dersom det var ting som ikke ble forstått, eller som var interessant i forbindelse med problemstillingen (Jacobsen, 2010),

Respondentene ble forespeilet at intervjuene ville ta omtrent en time, men at det ikke var noe problem om de snakket utover det stipulerte tidsperspektivet. Dette kunne være med å bidra til at intervjuet ikke ble "stresset fram", og at respondentene var mer avslappet og fikk sagt det de hadde å si i relasjon til spørsmålene som ble stilt (Jacobsen, 2010).

Det er imidlertid flere haker ved kvalitative semistrukturerte intervjuer. Brinkmann & Kvale (2009) skriver at å gjennomføre forskningsintervjuer er et håndverk som må læres ved trening og øvelse. De mener at man til en viss grad kan lese seg til kunnskapen, men at det er observasjon og egen øving som gir den beste læringen.

Det er også viktig at intervjuer prøver å være bevisst på sin opptreden (Jacobsen, 2010). Ved å småprate og skape et tillitsforhold i starten vil respondenten lettere klare å åpne seg slik at forsker får den informasjonen han eller hun trenger. Videre vil intervjuers kroppsspråk være viktig å tilpasse respondenten, da dette forteller om intervjuer er interessert eller ei, og videre vil ha betydning for hva eller hvor mye respondenten forteller (Jacobsen, 2010).

Intervjueren styrer i stor grad samtalen mellom seg og respondenten. Dette gir en makt som det er viktig å være bevisst på (Jacobsen, 2010). Ved at forsker og respondent sitter ansikt til ansikt kan det hende at respondenten svarer mer i retning det som vedkommende tror at forsker vil høre. Videre kan forsker bli fristet til å stille spørsmålene i en retning som virker ledende på respondentens svar (Jacobsen, 2010).

Forsker i denne studiens sammenheng hadde personlig ikke gjennomført intervjuer tidligere, men hadde ved en tidligere anledning transkribert intervjuer gjennomført av en annen person. Denne tidligere erfaringen bidro til større trygghet og bevissthet i rollen som intervjuer. Det kan imidlertid også være en fordel med begrenset intervjuer-erfaring fra før, da forsker ved å ikke følge de vanlige retningslinjene for intervjuer kan fange opp informasjon som ellers ville blitt oversett (Brinkmann & Kvale, 2009).

4.5. Transkriberingen

Transkribering er det arbeidet som gjøres for å transformere intervjuene om fra en muntlig samtale til en skriftlig tekst. Dette bidrar videre til at intervjuet som er gjort med respondenten kan analyseres i forskningssammenheng (Brinkmann & Kvale, 2009). Å oversette fra et muntlig til et skriftlig språk krever at den som transkriberer kontinuerlig tar flere vurderinger og beslutninger. I en muntlig samtale vil kroppsspråk, stemmeleie og samhandling med den andre være med og skape en forståelse mellom samtalepersonene. Dette er ikke noe som lett kan gjengis i en skriftlig tekst (Malterud,

2013). Det er heller ikke sikkert at den som transkriberer forstår alt som blir sagt, eller har kunnskap for å forstå forutsetningene som ligger bak det som blir sagt (Malterud, 2013). Brinkmann & Kvale (2009; 187) mener derfor at transkripsjoner er "svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler".

Det var intervjuer selv som gjennomførte alle transkriberingene. Dette kan øke reliabiliteten til transkriberingene, da intervjuer kanskje husker igjen intervjusituasjonen og respondentens kroppsspråk, og dermed i større grad klarer å gjenskape en korrekt forståelse i tekst av det som ble sagt. Videre kan det da komme frem data som en person som ikke deltok under intervjuet ikke hadde klart å se sammenheng og mening i (Malterud, 2013, Brinkmann & Kvale, 2009). At forsker hører igjennom lydopptakene en gang til kan også bidra til at det reflekteres og ses en større mening bak det som er sagt enn det som først ble oppfattet under selve intervjuet (Malterud, 2013). At samme person transkriberte alle intervjuene kan også gi samme nivå av fortolkning når det gjelder å ta med alle ordene, formidle pauser i talen, graden av gjetting der noe fremkommer uklart på lydbåndet og så videre (Brinkmann & Kvale, 2009).

Brinkmann & Kvale (2009) fremholder at det ikke finnes noen korrekt måte å transkribere på, og at forsker derfor må stille seg spørsmålet om hva om er nyttig transkripsjon for den forskningen som gjøres.

De ferdige transkripsjonene dannet grunnlaget for uttrekk av data.

4.6. Uttrekk av data

For å trekke ut relevant data fra de transkriberte intervjuene, ble det tatt utgangspunkt i intervjuguiden. Forsker gikk igjennom alle intervjuene, og sorterte svar og utsagn under hvert spørsmål i intervjuguiden. I noen tilfeller kom det utsagn og forklaringer som ikke var direkte svar på spørsmålet som ble stilt, men som gjerne var relatert til andre spørsmål i intervjuguiden. Disse svarene ble plassert under spørsmålet som forsker mente de besvarte. Ofte var disse en gjentakelse av det direkte svaret på spørsmålet de ble plassert under.

Denne måten å trekke ut data på gjorde at forsker fikk en god oversikt over respondentenes svar, noe som igjen gjorde dem lettere å sammenligne. At forsker selv gjorde datauttrekket er en styrke, da forsker kjente godt til materialet. Dette kunne gjøre det lettere å se sammenhenger mellom svarene, i tillegg til å huske konteksten fra selve intervjuet.

Forsker kan imidlertid være farget av å ha gjennomført både intervjuer, transkribering og datauttrekk, og kan ha hatt et forutinntatt syn på hva som var relevant data å trekke ut. Det kan også være en svakhet at forsker tillot seg å sortere svar som ikke nødvendigvis var et direkte svar på et spørsmål under det spørsmålet som passet bedre. Dette fordi det kan hende at respondenten hadde en annen kontekst i tankene ved sitt svar enn intervjuer hadde.

Med bakgrunn i at studien har en hermeneutisk tilnærming, anser forsker det allikevel som at datauttrekket er gjort på en tilfredsstillende nok måte for å kunne gi et gyldig resultat av studien.

4.7. Validitet og reliabilitet

Validitet baserer seg på hvor gyldig metoden som brukes er for å svare på problemstillingen. Forsker skal tenke over hva metoden sier noe om, samt hvilken grad resultatene kan overføres til andre settinger (Brinkmann & Kvale, 2009).

Yin (2009) skriver at det er fire tester som ofte brukes for å sikre kvalitet i sosial forskning. Disse er begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet.

Begrepsvaliditet betyr at forsker identifiserer de riktige endringene som skal studeres og setter riktige mål for forskningen. For å oppnå begrepsvaliditet kan forsker gjennom datainnsamling bruke flere forklaringskilder, etablere en beviskjede (gjennom datainnsamling), og få nøkkelinformanter til å lese igjennom utkast til studien (Yin, 2009). Forsker ønsket i denne studien å undersøke leders og ansattes opplevelse rundt innføring av LØFT i Fellesrådet. Det ble brukt flere respondenter for å sikre et tilfeldig utvalg av erfaringer. På grunn av studiens begrensning i tid ble ikke utkast sendt ut til gjennomlesing hos nøkkelpersoner. Forsker mener allikevel at denne studien har et tilfredsstillende nivå av begrepsvaliditet.

Intern validitet handler om at årsakssammenhenger blir etablert, slik at det fremkommer at enkelte betingelser fører til andre betingelser. Dette forutsetter at forsker er bevisst på at det kan forekomme spuriøse relasjoner, slik at forsker må være bevisst på sine egne slutninger (Yin, 2009). Kvalitative intervjuer har den fordel at de gjennomføres over tid. Dette er med på å ivareta den interne validiteten, da forsker da har anledning til å spørre respondentene og få en ytterligere forståelse for årsakssammenhengene som blir studert (Yin, 2009).

Ekstern validitet går ut på om resultatet av studien kan generaliseres utover det caset som studeres. Yin (2009) skriver at dersom et viktig funn kommer ut av en studie, bør funnet kopieres ved at det blir gjennomført en eller flere case studier på andre områder for at det skal ha ekstern validitet (Yin, 2009). Studien som i denne oppgavens sammenheng ble gjennomført gjelder kun det spesifikke Fellesrådet, og kun i det spesifikke tidsrommet som studien ble utført. Resultatene kan således ikke overføres til andre virksomheter, og vil videre ikke ha noen ekstern validitet.

Reliabiliteten forteller om resultatene i studien kan gjenskapes dersom studien blir gjennomført igjen på samme måte. Dette innebærer at det må dokumenteres trinnvis hva som er gjort, slik at det skal være mulig å gjenskape resultatet (Yin, 2009). Det er imidlertid vanskelig å oppnå full reliabilitet når data innhentes ved hjelp av intervju. Dette fordi tidspunktet for når studien ble gjennomført kan ha mye å si for resultatene (Brinkmann & Kvale, 2009). Forfatterne skriver at studien også kan påvirkes av forsker, da vedkommende kan ha stilt ledende spørsmål uten å være klar over det. Det kan også hevdes at det var viktig at intervjuer fikk følge sin egen intervjustil, improvisere eller følge opp fornemmelser som kom frem under intervjuet. På så måte kan for mye fokus på reliabilitet under intervjuer føre til mindre kreativitet og variasjon (Brinkmann & Kvale, 2009).

Alt i alt mener forsker at studien er gjennomført på en måte som gjør at den har en tilfredsstillende grad av reliabilitet og validitet for situasjonen ved det aktuelle Fellesrådet på tidspunktet der undersøkelsen fant sted.

4.8. Etikk

I datainnsamlingen som er gjennomført for å få empiri til denne oppgaven, er det mennesker som er kilde til data. Jacobsen (2010) omtaler dette som et "innbrudd" i disse menneskenes private og offentlige liv, noe som krever at forsker har tenkt igjennom det etiske ansvaret i forholdet mellom forsker og respondent.

Som grunnlag for forskningsetikken i Norge er det tre grunnleggende krav: De som forskes på skal gi informert samtykke, de skal ha krav til privatliv (konfidensialitet), og dataene som de gir skal presenteres så fullstendig og riktig som mulig (Jacobsen, 2010; Brinkmann & Kvale, 2009). Dette er noe som forsker har prøvd å ivareta etter beste evne.

I tillegg må forsker være bevisst på at respondentene under og i ettertid av intervjuet kan reflektere og ha tanker som de aldri har hatt før, og som de kanskje ikke liker. Forsker må derfor kontinuerlig vurdere gevinstene som kan oppnås gjennom forskningen opp mot ubehageligheter som respondentene kan oppleve (Jacobsen, 2010).

Det ligger også etiske krav til at den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som fremkommer i forskningen skal være god. Dette innebærer at forsker må bidra til at funnene som presenteres er så representative og nøyaktige som mulig for det som presenteres (Brinkmann & Kvale, 2009).

4.9. Kritisk refleksjon

Med sykepleiefaglig yrkesbakgrunn kan forsker i utgangspunktet ha hatt en forutinntatt holdning til at problemløsningen i hovedsak skulle ha et kvalitativt fokus. Med grundig forundersøkelse rundt virksomheten og dens historie, samt dypere planer rundt LØFT-innføring, kunne det vært mulig å lage en kvantitativ studie for å gi svar på problemstillingen. Kvalitativt fokus bidrar imidlertid til en større åpenhet og fleksibilitet rundt svar og tema som kommer opp. Den innledningsvis nevnte påstanden om at mennesker ikke er fullstendig rasjonelle vesener som handler etter lovmessigheter, underbygger valget av kvalitativ tilnærming som riktig metode i denne sammenheng.

Oppgaven har en induktiv tilnærming. Det må imidlertid trekkes fram at mennesker forstår virkeligheten ut fra forskjellige måter. Det er derfor ikke sikkert at den

virkeligheten som forsker trekker fram er den samme virkeligheten som en annen person ville trukket fram. Det kan dermed hende at resultatet hadde blitt noe annet dersom en annen person hadde gjort fortolkningen (Jacobsen, 2010).

Studien kunne økt sin validitet dersom samtlige ansatte hadde deltatt. Men på grunn av begrensninger i tid måtte forsker begrense antallet respondenter. Det ble derfor vurdert slik at antallet som ble brukt var tilstrekkelig for å sikre validitet i studien.

De som ønsket å delta i undersøkelsen måtte levere en slipp til sin leder, eller få leder til å fylle ut slippene for seg. Dette kan ha gjort at noen bevisst har unnlatt å stille som potensiell respondent fordi leder da visste at vedkommende var en kandidat. Den ansatte kan da ha vært redd for å bli gjenkjent i sine uttalelser.

Videre kan faktum at leder visste hvem som var kandidater ha bidratt til at respondenter har holdt informasjon tilbake med tanke på negative uttalelser i frykt for å bli gjenkjent. Dette kunne blitt unngått ved at svarslippene kunne blitt returnert til forsker via ferdig frankerte svarkonvolutter.

Det kan også hende at noen ansatte ikke visste så mye om LØFT, og dermed ikke trodde de hadde noe å bidra med i studien. Dette kan ha gjort at noen unnløt å melde seg som respondentkandidat.

Disse punktene til tross; forsker mener likevel å ha gjennomført studien på en måte som gjør det tilstrekkelig for å trekke ut gode resultater fra studien.

4.10. Konklusjon metode

Avhandlingen er basert på et case-studie av et kirkelig fellesråd i Rogaland. For å få svar på sin problemstilling har forsker brukt semistrukturerte individuelle intervjuer, hvor respondentene ble trukket ut i et tilfeldig utvalg. I en forskningsprosess er det viktig at forsker er bevisst sin egen rolle og sine holdninger, da det er fort gjort at disse vil farge drøftingene og resultatet som fremkommer av undersøkelsen (Malterud, 2013).

Studien har en hermeneutisk tilnærming, som anser at fenomener kan tolkes på flere måter. Forsker i denne studien har gjennomført både trekning av respondenter, intervjuer, transkribering og data uttrekk alene. Dette kan ha vært med og farget

studien, da det kan påstås å være umulig å være helt objektiv (Malterud, 2013). Forsker har imidlertid prøvd å være bevisst på å ikke la subjektive oppfattelser komme frem gjennom hele prosessen

5.0. Resultater

I dette kapittelet presenteres en oppsummering av funnene som kom frem under intervjuene. Funnene blir strukturert etter samme kategorier som intervjuguiden (se vedlegg 2). Der det er behov, skilles det mellom leder og øvrige respondenter. De respektive respondentene har forskjellige arbeidsoppgaver, både på kontor, i trosopplæring og på kirkegård. Funnene i studien legges fram på en måte som ikke avslører den ansattes arbeidsoppgaver. Dette for å ivareta de respektive respondentenes personvern. Direkte sitater er markert i kursiv.

5.1. Om intensjonen av LØFT-innføring

Leder beskrev et Fellesråd preget av godt arbeidsmiljø. Allikevel kunne arbeidshverdagen være belastende fysisk og psykisk for de enkelte arbeidstakerne, da det gjennom kirkeåret var lange, travle perioder med mye jobbing. Leder trakk frem at innføringen var ment som en hjelp for å finne løsninger, og sa at tilnærmingen skulle bistå med å sikre oppfølging av ansatte og arbeidsmiljø. Videre var leders intensjon å være i forkant slik at sykefravær kunne unngås. Denne forståelsen ble også delt helt eller delvis av de øvrige respondentene. Det ble blant annet sagt at LØFT var ment som et hjelpemiddel for å bedre arbeidsmiljøet. Andre mente at det var en hjelp for å unngå sykemeldinger, blant annet ved økt fokus på HMS. En respondent trakk frem *"hva er det som gjør at vi har det kjekt på jobben"* som en overskrift for intensjon med innføring av LØFT. Samtlige respondenter så at innføringen kunne være et positivt innslag og ha en god nytteeffekt i Fellesrådet.

Leder fortalte også at som en rettesnor i sin posisjon som leder, så hadde vedkommende et bevisst forhold til om noe burde tas inn i Fellesrådet eller ei. Dersom innføringen var noe som vedkommende selv kunne hatt nytte av i sin arbeidshverdag, så var dette noe som leder var positiv til å innføre så langt dette var innenfor rimelighetens grenser.

5.2. Iverksetting og underveis

Alle respondentene viste til stabsmøtet fra høsten 2013 der de sammen med konsulenten fra bedriftshelsetjenesten satte opp tiltaksplan i forhold til LØFT og arbeidsmiljø i Fellesrådet. Fire av respondentene, inkludert leder, husket godt at LØFT var en del av det som ble tatt opp på dette møtet, og gjenfortalte hvordan dette ble arbeidet med. De resterende tre kunne imidlertid ikke erindre dette. De sistnevnte delte en forståelse av at konsulenten først og fremst var hentet inn for å bistå med HMS-arbeidet. To av disse jobbet utenfor Fellesrådets hoved-lokale, og opplevde ikke at noe relatert til HMS var satt i gang på deres arbeidslokasjon på intervju tidspunktet. En annen respondent fortalte å ikke være *"blant dem som har vært aller ivrigst i timen på dette her området"*, og sa at det kan være informasjon som vedkommende ikke hadde fått med seg.

Leder var klar på å ikke ha opplevd noen spesielle utfordringer underveis i iverksettingsprosessene. Dette uttrykte også tre av de øvrige respondentene, som samtidig la til at de ikke synes at arbeidet med LØFT og HMS var kommet skikkelig i gang. To respondenter opplevde at innføringen foregikk uten særlige utfordringer, og kunne relatere seg til endringen. Den ene av disse kjente til LØFT fra før, og uttalte å være veldig bevisst på tilnærmingen både på arbeid og privat. En respondent opplevde at tiltakene som ble presentert for å løse vedkommende sine utfordringer var veldig tungvinte i forhold til opprinnelig problemstilling. Derfor løste vedkommende heller saken på sin egen måte. Respondenten hadde ikke engasjert seg i LØFT i ettertid.

To respondenter uttrykte spesifikt at de var fornøyde med informasjonen som ble gitt av konsulent i bedriftshelsetjenesten på det aktuelle stabsmøtet. Én uttrykte at det hadde vært enda bedre om mer tid var satt opp til det aktuelle møtet, og en annen foreslo at det kunne blitt fordelt over to møter med en måned i mellom.

Alle respondenter fortalte at de i Fellesrådet hadde et veldig godt arbeidsmiljø, og at de trivdes med sine arbeidsoppgaver og kollegaer. I tillegg forklarte de at de opplevde å ha god kommunikasjon med sin leder, som ble beskrevet som positiv og å alltid *"ha hatt en åpen dør.. i dobbel forstand"*. Flere uttrykte videre at de hadde opplevd mye velvilje hos sin leder, blant annet når det hadde vært spørsmål om å få nødvendig utstyr og tilrettelegging i sin arbeidshverdag. Tross opplevelse av god kommunikasjon, hadde imidlertid ingen gitt tilbakemelding til leder om sitt syn på innføringen, hverken positivt

eller negativt. At det ikke hadde vært noen tilbakemeldinger bekreftet også leder, og uttrykte også å være klar over at øvrige respondenters opplevelser både kunne være positive og negative.

Det var kun de som var ansatt i Fellesrådet som deltok på stabsmøtene hver måned. Leder fortalte at det bare var disse som var med på gjennomgangen som bedriftshelsetjenesten hadde om LØFT. Fellesrådet hadde mange som jobbet frivillig. Dersom ansatte måtte være borte fra jobb, var det noen av de andre ansatte som måtte ta på seg oppgavene til den som var fraværende. Eventuelt kunne frivillige overta dersom arbeidet tilsa det. Flere av respondentene uttrykte imidlertid at de syntes det var vanskelig at Fellesrådet ikke hadde noen fast vikarordning, da dette førte til at de som var på jobb måtte gjøre mer enn de egentlig skulle. Ellers måtte de frivillige overta ordinær drift. En respondent fortalte at vedkommende hadde brukt tid på å få laget permer med oversikt over planer og arbeidsrutiner, slik at det ville være enklere for kollegaer/frivillige å vite hva de skulle gjøre dersom vedkommende ble syk. En annen respondent fortalte om skyldfølelse dersom personen ikke kunne gå på jobb en dag. Leder prøvde imidlertid å være proaktiv der det ble synlig at det kunne bli aktuelt med vikar på sikt. På denne måten kunne vedkommende som potensielt kunne trenge vikar kanskje gjøre andre oppgaver en stund, mens noen andre igjen utførte vedkommende sine oppgaver.

5.3. **Praksis i virksomheten i dag**

Fellesrådet hadde i mange år hatt det som ble omtalt som "HMS-runden" på stabsmøtene sine. Her kunne de ansatte dele både positive og negative opplevelser, både på jobb og privat, som de ønsket at kollegaene skulle vite om. Denne runden var noe som ble trukket fram av de fleste respondentene som et positivt innslag for sin trivsel på arbeidsplassen, og som en hjelp for å få en forståelse for kollegaenes situasjon. Å opprettholde denne runden på stabsmøtene var noe leder var svært bevisst på, da dette blant annet bidro til at ansatte kunne føle seg sett dersom de hadde behov for det.

Samtlige respondenter oppfattet at intensjonen med innføring av LØFT var den samme ved intervju tidspunktet som den var ved oppstart. Leder opplevde at fokuset var skjerpet, noe som ble bekreftet av to andre respondenter. En annen respondent mente

først at praksis var som den alltid har vært, men kom så på at kollegaer gjerne snakket litt mer sammen og var bevisste på å bruke spørsmål som "*Hvordan opplever du det?*". De resterende uttrykte at ting var som de alltid hadde vært, og at det ikke var særlig snakk om LØFT-innføringen mellom kollegaene.

Det var delte meninger om hvorvidt virksomheten har endret seg etter innføring av LØFT. Leder mente at LØFT kan ha bidratt til en dempende effekt på uro, ettersom det ikke hadde vært noen konflikter av noe slag etter innføringen. I tillegg ble det nevnt at personalet etter innføring hadde mer fokus på å ha det ryddig. Det ble også opprettet et verneombud. Dette sammen med at ansatte var mer obs på å gi folk arbeidsro, ble trukket fram av en respondent som en positiv effekt av innføringen av LØFT. To andre uttrykte å ha et større fokus på det å jobbe riktig, men at bakgrunnen for dette imidlertid var mer av egen erfaring enn på grunn av stabsmøtet med bedriftshelsetjenesten. En respondent bekreftet derimot å ha mer fokus på "*sikkerhet rundt ting*" som følger av stabsmøtet. En annen opplevde at det i Fellesrådet var høyt fokus på LØFT like etter oppstart, men at det så dabbet av. En respondent sa at det ikke var noen endring i sin arbeidshverdag i forhold til slik det var før oppstart.

Ingen uttrykte at innføringen av LØFT hadde hatt en negativ effekt på arbeidshverdagen. En respondent sa imidlertid at en av kollegaene opplevde negativ effekt, uten at det ble gått inn på hva dette var.

Det var forskjellig oppfatning om hva som var den videre planen for LØFT i Fellesrådet. To respondenter husket spesifikt at det ble satt opp punkter over tiltak som skulle gjøres, men kunne ikke huske helt hva disse inneholdt. Ytterligere to avventet vernerunde for å få skikkelig tak i hvilke tiltak de skulle fokusere på, men mente at det ville bli et økt fokus på HMS. En av disse fortalte videre at leder på et tidligere stabsmøte sa at det kom til å bli et økt fokus på HMS framover.

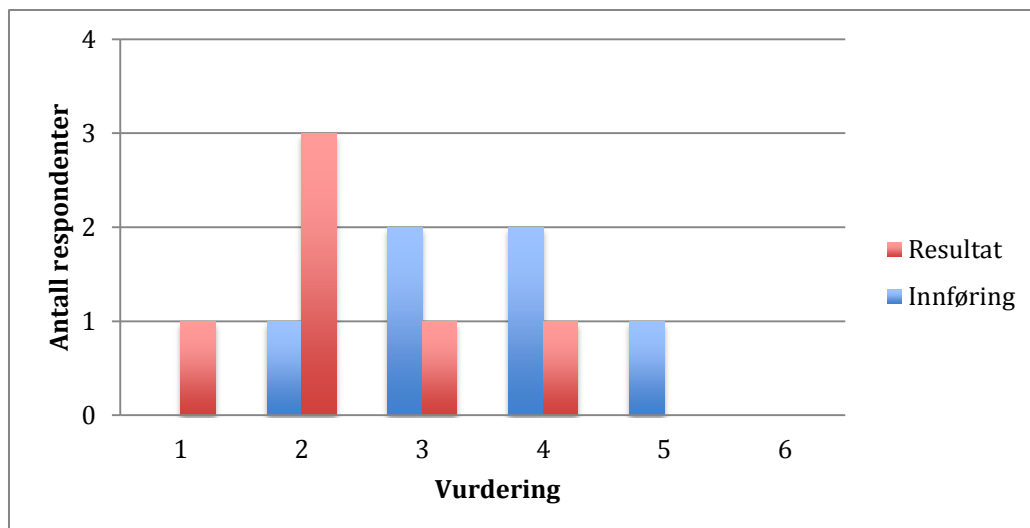
Alle – utenom leder – nevnte særskilt behov for kontinuerlige felles "drypp" og oppfølging for at fokuset på LØFT og HMS i større grad skulle bli en del av arbeidshverdagen. En respondent sa: "*Kanskje er det litt sånn varm potet akkurat når du har jobbet med det, og så.. daber det kanskje litt av.*" For å bidra til å unngå at fokuset falmet, kom flere med forskjellige forslag: De kunne fått en liten "lekse" eller case å jobbe med, det kunne vært en type "månedens fokus" på e-post, eller at implementeringen rett

og slett kunne vært tema på stabsmøtene oftere. For eksempel noen få minutter på hvert møte eller mer utdypende et par ganger i halvåret.

Alle uttrykte ønske om at det fremover skulle være et fortsatt fokus på LØFT i Fellesrådet. Leder viste til plan, som på intervjutidspunktet gikk fram mot 2017. Denne var satt opp sammen med bedriftshelsetjenesten. Resterende respondenter uttrykte at det var leders ansvar å *"holde poteten varm"* og sette LØFT på dagsorden. En respondent fortalte at leder var flink til å vise at LØFT var viktig, noe som respondenten opplevde at bidro til at iveren smittet over på de ansatte. Samtidig foreslo vedkommende at ansatte kunne etterspør fokuset mer enn de hadde gjort frem til intervjutidspunktet. To respondenter fortalte imidlertid at det ikke opplevdes som om alle ansatte var bevisst på at det var innført *"noe som heter LØFT"* i Fellesrådet. En respondent uttrykte at innføringen hadde en veldig god start, men at det så *"landet litt pladask"*. Flere av de ansatte respondentene dro imidlertid fram at de hadde forståelse for at leder hadde mye å gjøre med tanke på den daglige driften, at det derfor ikke alltid var like lett for vedkommende å prioritere LØFT-fokus.

Samtlige respondenter svarte på spørsmål om hvor fornøyde de var med henholdsvis innføring og resultatet av LØFT. Respondentene kunne svare fra 1 til 6, der 1 var minst fornøyd og 6 var mest fornøyd. Som tidligere nevnt, var denne skalaen valgt fordi det ikke skulle være anledning til å stille seg helt nøytral. Et par av respondentene ville gjerne hatt muligheten til å svare helt nøytralt på henholdsvis resultat og innføring, og trengte litt tid på å tenke seg om. Ytterligere én respondent måtte tenke seg om på gradering av innføringsprosessen, mens gradering av resultatet kom kjapt. De resterende respondentene svarte uten å ha behov for å tenke seg om mer enn et par sekunder.

Svarene fra henholdsvis de ansatte og leder presenteres i figur 2.



Figur 2 – "Vurdering av innføring og resultat" illustrerer hvordan respondentene vurderte dette på en skala fra 1 til 6

Leders vurderinger er ikke tatt med i diagrammet. Vedkommende vurderte innføringen til å være 4, og resultatet til å være 3.

Når leder trekkes ut fra antall respondenter fikk innføringen en gjennomsnittsvurdering på 3,5 av 6 mens resultatet etter innføring fikk en gjennomsnittsvurdering på 2,3 av 6.

5.4. Sentrale funn

For å begrense avhandlingens omfang og lengde vil det videre kun bli diskutert fem hovedfunn i drøftingsdelen. Disse har forsker valgt ut fordi de anses som mest interessante og relevante for å belyse problemstillingen. Disse funnene er:

- Respondentene hadde en felles forståelse av intensjon.
- Alle rapporterte å savne mer informasjon om LØFT.
- Opplevde alle at innføringen var av relevans?
- Leder opplevdes å være til stede for de ansatte.
- Det var en nøytral vurdering av innføring og resultat.

6.0. Drøfting

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil hovedfunnene fra intervjuene bli drøftet i lys av relevant teori.

Problemstillingen er:

Løsningsfokuset tilnærming: Fra idé til praksis i et kirkelig fellesråd i Rogaland.

Forskningsspørsmålene er:

- Hvilke utfordringer møtte virksomheten ved innføring av løsningsfokuset tilnærming?
- Har innføring av løsningsfokuset tilnærming ført til endringer i praksis?
- Ble intensjonen med innføring av løsningsfokuset tilnærming oppnådd?

6.1. Felles forståelse av intensjonen

Diskusjonen i forhold til dette funnet illustrerer i hovedsak noen av utfordringene som virksomheten hadde ved innføring av LØFT.

Virksomheten hadde ved oppstart av LØFT mye fravær og sykemeldinger. Dette tæret på ansatte som var på jobb da de enkelte fikk økt arbeidsbelastning. Fellesrådets daværende situasjon var av en slik karakter at leder så at grep måtte tas for å sikre en ønsket fremtid med lavere sykefravær. Selv om flere respondenter fortalte om dårlig samvittighet ved eget fravær, eller at de var slitne, vurderes det ikke av forsker som at endringsbehovet i Fellesrådet var trigget av en krisetilstand. Dette fordi arbeidsmiljøet, tross sykefraværet, ble beskrevet som å være bra. Virksomheten hadde en kultur der de ansatte stilte opp for hverandre ved fravær eller ved behov for assistanse. Leder var imidlertid redd for at langvarig belastning med fravær kunne føre til dårligere arbeidsmiljø og ytterligere sykemeldinger på sikt. Derfor kan det anses som fornuftig at leder tok tak i utfordringene på daværende tidspunkt. På denne måten kunne leder foreta strategiske grep for å sikre de ansattes fremtid på arbeidsplassen, i tillegg til å opprettholde et godt omdømme av Fellesrådet som arbeidsplass (Hennestad & Revang, 2009).

Intervjuene viste at opplevelsen av intensjonen i stor grad samsvarte hos samtlige respondenter – selv om respondentene hadde forskjellige benevnelser for å beskrive

sine oppfattelser av intensjonen. Felles for alle beskrivelser var at de også ble nevnt av leder. Dette er, i følge Kotter (1995) sitt første steg mot vellykket endring, en viktig forutsetning for at intensjonen med innføring av LØFT skal bli nådd. Hovedårsaken er at det er de ansatte som skulle drive endringen mot ønsket fremtid. Fordi ansatte i Fellesrådet forsto leders intensjon, og gjerne også hadde opplevd behovet selv, kunne dette gi grunnlag engasjement og motivasjon til økt fokus på HMS og LØFT i arbeidshverdagen (Kotter, 1995). Det var imidlertid ikke alle som opplevde engasjement rundt innføringen. Dette diskuteres i kapittel 6.2.

Endringer krever også at noen går foran og viser vei for hva som er å anse som ønsket retning (Kotter, 1995). Sett i lys av Kotter (1995) sitt 2. steg kan leder, bedriftshelsetjenesten og verneombud ses på som et team med kompetanse og autoritet til å ivareta innføring av LØFT og fokus på HMS i Fellesrådet. Respondenter skrøt av leders evne til å se sine ansatte, og flere snakket positivt om LØFT-presentasjonen som bedriftshelsetjenesten hadde på stabsmøtet. De trakk også fram den gode innsatsen som verneombudet la ned. Dette kan gi teamet legitimitet og tyngde til å motivere sine kollegaer til å fortsette endringsfokuset, samtidig som det kan gi en makt ved å være faglig dyktig (Yukl, 2013). At leder selv var frempå, gjorde at en respondent hadde fanget opp at leder hadde troen på endringen. Dette var noe leder kunne spilt videre på, slik at dette kunne smitte over på øvrige ansatte og skape ytterligere engasjement rundt innføringen.

Intensjonen med innføringen kunne også illustrere et bilde av en fremtid som viste organisasjonsmedlemmene hvilken vei det var ønskelig at virksomheten skulle gå. På så måte kan det sies at leder gav virksomhetsmedlemmene en visjon som det skulle jobbes mot (Kotter, 1995). En visjon vil kunne være positivt, men det kan påstås at den også gav en utfordring for innføringen av LØFT. Dette fordi det kan stilles spørsmål ved om intensjonen/visjonen var tilstrekkelig konkret til at den viste de ansatte hva målet med LØFT var, og hvordan de skulle komme dit. Kotter (1995) viser til at visjonen kan være diffus til å begynne med, og at det kan konkretiseres etter hvert. Men det kom ikke fram i intervjuene at det på undersøkelsestidspunktet var formulert en klarere visjon etter oppstart, eller at det var planer om det. "Å få ned sykefravær" var den uttalte intensjonen og bakgrunnen for at konsulenten fra bedriftshelsetjenesten hadde sin presentasjon om LØFT. Selv om det var en felles forståelse av intensjonen, kan det ut fra

funnene i studien påstås at det burde foreligge en tydeligere visjon for å få til endringer i praksis. En klar visjon og milepæler underveis ville kunne lagt grunnlag til at det kunne blitt etablert en tydeligere strategi for å nå disse målene. For eksempel kunne visjonen konkretiseres til at sykefraværet skulle ligge på maksimum 5 %. Dette ville bedre illustrere for den enkelte ansatte hvilken målsetning leder hadde, og det ville også vært enklere å sette kortsiktige milepæler.

6.2. Innføringens relevans

Dette funnet illustrerer videre noen av utfordringene som møtte Fellesrådet ved innføringen, og viser også de praksisendringene som hadde skjedd på intervjutidspunktet.

Selv om alle ansatte var med på stabsmøtet der LØFT ble presentert, uttrykte allikevel tre av respondentene at de ikke hadde fått med seg at det var innført "noe som heter LØFT". Disse opplevde at det utelukkende var HMS som var årsaken til at bedriftshelsetjenesten var hentet inn. Dette kunne gi en utfordring ved innføring, da LØFT kanskje ikke ble opplevd som relevant for alle som jobbet i Fellesrådet. En forklaring på dette kan være at LØFT baserer seg på den mellommenneskelige samhandlingen. I Fellesrådet hjalp kollegaer til eller overtok arbeidsoppgaver ved behov. Det var flere ansatte i Fellesrådet som hadde oppgaver som gjorde at de jobbet mye alene og som bare vedkommende hadde ansvar for, slik at de allerede hadde en stor arbeidsmengde. Dette kan tenkes å bidra til at det hos disse ikke var det mellommenneskelige som fikk problemfokus. Her kunne kanskje HMS-fokus oppleves som mer målbart og praktisk rettet, slik at dette kunne være lettere å relatere seg til.

En annen forklaring på opplevd manglende relevans kan være at samtlige av respondentene generelt opplevde at arbeidsmiljøet var veldig bra. Visjonen som fremkom ved innføring kan ha blitt sett, men ikke opplevd som veldig nødvendig (jamfør Kotter (1995) sitt 1. steg). Videre kan det tenkes at noen ansatte ikke ønsket å bruke sin energi på noe som allerede fungerte. Den antatte tanken om at endringen var ikke var så nødvendig kan derfor ha gjort seg utslag i en mer eller mindre ubevisst motstand. I Fellesrådet kan motstanden hevdes å ha vist seg som *den tause motstanden*, der

organisasjonsmedlemmet ikke fulgte opp det som ble sagt på stabsmøtet, og håpet at fokuset bare gikk over av seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Det kan også stilles spørsmål ved om informasjonen om LØFT ble presentert på en måte som gjorde at alle respondentene forstod relevansen for sitt arbeid, og hvordan de kunne bruke LØFT for å bidra til å imøtekomme intensjonen i Fellesrådet som en helhet. Dersom ikke informasjon ble formidlet på en god måte, ville ikke Kotter (1995) sitt 4. steg bli ivaretatt. LØFT som tilnæringsmåte kan ut fra Røvik (2007) sin translasjonsteori ses på som en idé for hvordan mellommenneskelig relasjon og kommunikasjon kan styrkes. Her er det tatt utgangspunkt i etablerte terapeutiske tradisjoner har satt sammen ulike tilnæringer til utfordringer. LØFT er imidlertid ikke skreddersydd for hverken Fellesrådet eller andre organisasjoner. Tilnæringsmåten må tilpasses den enkelte organisasjon, og kan kanskje være utformet så generelt at det er vanskelig å reprodusere en tilsvarende praksis som det er i en annen organisasjon. Konsulent ved bedriftshelsetjenesten fikk i oppgave å kontekstualisere LØFT til bruk i Fellesrådet. Vedkommende snakket på forhånd med leder og utarbeidet LØFT slik at det skulle passe organisasjonskonteksten. Det kan tenkes at konsulenten kunne ha fanget opp ytterligere måter å tilpasse informasjonen på dersom representanter fra øvrige ansatte også hadde blitt snakket med. Innspillene fra disse kunne muligens ha gjort at flere ha kunne ha sett relevansen for sin arbeidshverdag. Ut fra det Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver om kommunikasjon, kan det også kanskje hende at noen respondenter har dekodet det som ble formidlet på en annen måte enn det som var ment i utgangspunktet. Det kan også hende at "språket" konsulenten snakket på kunne være vanskelig for noen å forstå.

Fire av respondentene (inkludert leder) oppgav imidlertid at de opplevde LØFT som en relevant tilnæringsmåte i sin hverdag, og at de merket at det var en endret praksis i virksomheten. En mulig forklaring på dette er at disse i stor grad jobbet i fysisk nærhet av sine kollegaer, og dermed hadde mer person-kontakt enn andre respondenter. Dette gav flere potensielle anledninger til å praktisere endringen, for eksempel ved å gi kollegaer arbeidsro, bidra til å holde lokalene ryddige, eller fokusere på arbeidssikkerhet.

I følge Kotter (1995) sitt 4. steg må leder og endringsteam klare å formidle visjonen for innføringen, slik at verdien kan ses av de ansatte. I og med at det på intervjuutidspunktet

kun var blitt gjennomført én samling med LØFT som tema, kan det tenkes at informasjonen kunne være glemt av noen. Dette kan kanskje være fordi en PowerPoint-presentasjon kan inneha mye informasjon på kort tid, eller fordi gruppearbeid kan kreve stor grad av engasjement og aktiv deltakelse for å få brukbart utbytte. Dersom temaet for dagen i utgangspunktet ikke var engasjerende for enkeltpersoner, kan dette videre ha bidratt til at informasjonen ikke ble tatt inn. I så måte kan det sies at det ikke har vært en tilfredsstillende kommunikasjon ut til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er heller ikke brukt alle mulige informasjonskanaler, jamfør Kotter (1995) sitt 4. steg. Dette diskuteres videre i kapittel 6.3.

Tre ansatte av respondentene opplevde imidlertid relevans av LØFT for sitt arbeid, og en av disse uttalte også å være veldig bevisst på LØFT i sin hverdag. Dersom disse ble ansett som positive rollefigurer av sine kollegaer, er dette noe leder kunne dratt nytte av ved å bruke disse som støttespillere. Da kunne det hende at disse, ved å agere i tråd med ønsket praksis, kunne hatt en positiv innflytelse på de som ikke var så opptatt av LØFT. På denne måten kunne flere se relevansen av å bruke tilnærmingen i sin arbeidshverdag, slik at ytterligere flere ville ta del i de endringene som noen allerede hadde begynt å praktisere.

6.3. Savner informasjon

Dette funnet illustrerer noen av utfordringene knyttet til innføring av LØFT, og gir noen mulige forklaringer på hvorfor ikke endringene er ytterligere etablert i virksomhetens praksis.

Et funn som gikk igjen hos alle respondentene – utenom leder – var at det var behov for ytterligere informasjon om LØFT. For at fellesrådet skulle se ytterligere endringer i praksis var det essensielt at informasjon ble gitt gjennom alle kanaler, slik det beskrives i Kotter (1995) sitt 4. steg. Det hadde på intervju tidspunktet kun vært det ene stabsmøtet hvor de ansatte hadde fått informasjon. Selv om tanken var at det skulle gjennomføres flere stabsmøter med LØFT-fokus, var det i følge samarbeidsplan mellom Fellesrådet og bedriftshelsetjeneste (se vedlegg 3) ikke satt opp konkrete datoer for denne oppfølgingen. I intervjuene fremkom det heller ikke at det forelå noen milepæler for innføringen av LØFT. Milepæler kunne vært motiverende for at ansatte skulle holde

ut innføringsprosessen, samtidig som de også ville kunne vise retning slik at ansatte visste hvor de skulle (Kotter, 1995).

En respondent luftet tanken om ansatte selv burde ha tatt ansvaret for å etterspørre informasjon da de opplevde at det trengtes. Dette kunne ha vært positivt, da leder på denne måten kunne blitt klar over at det var noe som manglet for at intensjonen med innføringen skulle oppnås. Det var leder som satt i den formelle posisjonen til å kunne bestemme i hvilken grad virksomhetens ressurser skulle brukes på innføringen av LØFT, og bestemmelsen måtte derfor komme fra vedkommende. Videre var det leders oppgave å lede implementeringen mot ønsket mål (Hennestad & Revang, 2009). I planleggingen av implementeringsprosessen kunne det derfor først ha vært satt opp en tydeligere visjon (jamfør Kotter (1995) sitt 3. steg). Deretter burde det vært satt opp en plan for hyppigere informasjon eller opplæring til de ansatte, da LØFT for de fleste i virksomheten var noe nytt (jamfør Kotter (1995) sitt 4. steg).

Resultatene fra undersøkelsen viser at en mer strukturert informasjonsstrategi kunne bidratt til at ansatte kunne fått en bedre forståelse av LØFT. For eksempel kunne blitt tatt opp mer utdypende på stabsmøtene et par ganger i halvåret. Dette var noe som leder og verneombud kunne presentert selv, da disse ville vært de personene internt som kjente best til visjon og strategi for LØFT-fokuset. Likevel ville det kanskje ha vært en fordel om det de første gangene var konsulent fra bedriftshelsetjenesten som kom innom for å dele informasjon om LØFT. Dette fordi det var konsulenten som i utgangspunktet hadde best kjennskap til tilnærmingen, og som hadde størst forutsetning for å kunne svare på spørsmål og komme med råd om bruk i konkrete situasjoner.

LØFT – eller små tips og triks i LØFT – kunne også vært tema noen få minutter på hvert stabsmøte. (En gang i måneden.) Dette ville gitt relativt hyppige og små inputs, og dermed ville være lettere for den enkelte å huske. Når informasjonsmengden ble så liten ville det også være enklere for leder å fått satt seg inn i og få gitt denne informasjonen selv, fremfor at konsulent fra bedriftshelsetjenesten måtte komme på hvert møte.

En annen måte å sikre at ansatte fikk informasjon, kunne vært at ansatte hadde fått en "lekse" eller et case som de skulle jobbe med til neste samling. Da kunne problemstillinger som eventuelt dukket opp tas opp i plenum og diskuteres ut fra LØFT-

tilnærmingen. Ulempen med dette ville vært at de ansatte faktisk måtte gjort "leksen" sin for å få noe særlig ut av det.

Det kunne også ha blitt sendt ut en e-post til alle ansatte med "ukens/månedens LØFT-fokus". Dette ville gjort at det kunne sendes ut informasjon så hyppig som det var behov for. Et minus var at ikke alle hadde tilgang til datamaskin på sin arbeidsplass, og at de dermed ikke fikk sjekket e-posten sin så ofte. Det kunne også være periodevis travelt i Fellesrådets hverdag, noe som kanskje kunne risikert i at det å lese denne type e-post ville blitt nedprioritert.

I intervjuene var det flere som sa at det var lite snakk om LØFT blant kollegaene. I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) ville tilstrekkelig informasjon kunne bidra til læring i organisasjonen. Læringen burde starte på individnivå, noe som betydde at leder måtte klare å spre informasjonen ut til alle ansatte. Dette ville ha vært med å bidra til at de ansatte kanskje ville snakket mer om temaet. Dersom leder hadde klart å få dette til, kunne det hendt at LØFT ville gått fra en diskursiv til praktisk bevissthet i organisasjonen. Da kunne LØFT hatt økt sjanse for å nå Kotter (1995) sitt 8. steg – å bli en del av kulturen i Fellesrådet – en "slik vi gjør det her hos oss" (Hennestad & Revang, 2009).

I innføringsprosesser er det også viktig at leder er bevisst på å ikke sette målet som oppnådd på et prematurt tidspunkt. Å få noe innarbeidet i kulturen vil i følge Kotter (1995) ta lang tid. I sitt 7. steg anbefaler forfatteren at leder hele tiden søker dypere i strukturene og prosedyrene i Fellesrådet for å fange opp det som eventuelt ikke er blitt tilpasset bruken av LØFT. Videre bør leder i dette steget fortsette å fremstå som et forbilde, gi ytterligere informasjon og fortsette å tilrettelegge for å opprettholde endringsfokuset. Dette vil også kunne medføre "gratis" hjelp, fordi den enkelte ansatte med sin endringsvilje kunne bidratt til å fange opp strukturer og prosedyrer som burde tilpasses den nye hverdagen i virksomheten bedre.

6.4. Leders tilstedeværelse

Dette funnet illustrerer hvordan leders tilstedeværelse kan gi bedre forutsetning for å ta tak i utfordringene som oppsto ved innføring.

Et gjennomgående funn i alle intervjuene var at respondentene opplevde å ha en leder som de hadde et godt forhold til, som de kunne snakke med dersom de hadde noe på hjertet, og som de opplevde at brydde seg. Tilbakemeldingene om leder kan bety at vedkommende ble opplevd som å ha en høy grad av emosjonell intelligens. Videre kan det ha bidratt til at vedkommende fikk større anerkjennelse og respekt hos sine ansatte (Yukl, 2013). Forsker tolker det imidlertid dithen at leder ikke har vært bevisst på å benytte seg av den posisjon vedkommende hadde blant sine ansatte.

Sammen med verneombud og bedriftshelsetjeneste, kan det trekkes frem at leder, jamfør Kotter (1995) sitt 2. steg, kunne blitt ansett som et av medlemmene i teamet som hadde legitimitet og kompetanse til å lede innføringen av LØFT. I tillegg kunne leder dratt nytte av legitimiteten alene som endringsagent. Ved at de ansatte opplevde leder som en person som betydde noe for dem, kunne det også påstås at vedkommende besatt en normativ makt. Sammenlagt kunne leders bevissthet rundt overnevnte elementer ha gjort at leder fremsto som et forbilde som ansatte identifiserte seg med, noe som videre kunne gitt den nye praksisen troverdighet hos flere (Kotter, 1995; Yukl, 2013).

Å balansere administrasjon og ledelse er noe som kan være vanskelig (Hennestad & Revang, 2009). Ansattes gode opplevelse av leder kan imidlertid ha gjort det litt enklere å balansere for vedkommende. I administrasjonsrollen la leder til rette for at de ansatte skulle utføre de daglige oppgavene i virksomheten. Om vedkommende fortsatte å være bevisst på å ha god kontakt og være til stede for sine ansatte slik som allerede ble gjort, kunne leder fortsette å bruke administrasjonsrollen for å finne ut hvor skoen trykket i deres arbeidshverdag. På denne måten kunne det fanges opp områder som hadde ytterligere forbedringsmuligheter som det måtte ledelse til for å ta tak i (jamfør Kotter (1995) sitt 7. steg). Her viser respondenter til at det ble satt i gang tiltak for å ha det ryddigere, samt for å få mer arbeidsro. En fortalte også å ha økt fokus på sikkerheten der vedkommende jobbet. Leder bekreftet i intervjuet å være bevisst på viktigheten av at virksomheten kontinuerlig måtte tilpasses og endres. At leder hadde fokus på å være tilgjengelig for sine ansatte også under endringsprosessen bidro til å kunne gi

vedkommende bedre forutsetning for å fange opp og håndtere reaksjoner som kom i relasjon til dette (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Tilstedeværelse ville videre kunne bidra til at leder hadde større mulighet til å påvirke organisasjonskulturen. Påvirkningen kunne skje ved at leder var "en av gjengen" som styrket de sosiale båndene mellom de ansatte ved å for eksempel være tro mot den månedlige "HMS-runden" på stabsmøtene, eller ved å agere som forbilde for ønsket praksis, slik Kotter (1995) sitt 4. steg beskriver. Med dette kunne leder også forsøke å sette i gang og styre samtaler mellom organisasjonsmedlemmene. På denne måten kunne leder forsøke å skape positiv omtale av innføringen. Alt i alt kunne dette bidra til at det ble startet en modningsprosess hos ansatte, slik at LØFT etter hvert kunne blitt tatt i bruk av flere og gradvis bli en del av kulturen (Hennestad & Revang, 2009; Kotter, 1995).

6.5. Nøytral vurdering av innføring og resultat hos ansatte respondenter

Bruk av en skala fra 1 til 6 i forhold til de ansatte respondentenes syn på innføring og resultat, viste at det var et noenlunde nøytral oppfattelse av disse. Leders vurderinger ble presentert separat, da det ellers ville vært nærliggende å anta at leder ville gi høy score.

Vurderingen som ble gjort av de ansatte respondentene på innføringen gav et gjennomsnittstall på 3,5. Dette viser at det er en majoritet av respondentene som stiller seg noe nøytrale, men i en litt positiv retning i sin opplevelse av dette.

Resultatvurderingen gav et gjennomsnittstall på 2,3, og viser at majoriteten av respondentene også her stiller seg noe nøytrale, dog i en litt negativ retning. Tallene som hver respondent rapporterte, reflekterte jevnt over det som ellers ble sagt i sine respektive intervjuer.

Ut fra gjennomsnittstallene kan det ses at respondentene hadde en nøytral, marginalt positiv vurdering av til innføringsprosessen av LØFT. Men at når alt kom til alt ble det ikke opplevd at LØFT hadde gitt særlige resultater. Ut fra tallene kan det derfor hevdes at LØFT ikke hadde ført til noen store endringer i praksis, og videre at intensjonen med innføringen ikke var nådd på intervjutidspunktet.

Et interessant aspekt var at leder selv vurderte innføring og resultat til henholdsvis 4 og 3. Dette var litt mer positivt enn gjennomsnittsvurderingen. Likevel var dette ikke uventet, da det er naturlig at leder ville prøve å sette sin virksomhet i et best mulig lys. Videre lå ikke leders vurdering langt unna gjennomsnittsvurderingen. Dette kan forstås som at leder hadde evne til å sette seg inn i de ansattes sted, og hadde grei oversikt over hvordan prosessene rundt LØFT-innføringen påvirket hverdagen. Videre kan funnet oppfattes som at leder var en del "av gjengen" – av kulturen – og på den måten lettere kunne fiske opp signaler fra de ansatte. Dette er noe som leder kan spille videre på for å få større oppslutning blant sine ansatte. Ved å ha innpass i kulturen vil leder kunne styre samtaler, og dermed kunne omtale LØFT med positive ord. Dette kan videre smitte over på de ansatte, slik at flere ønsker å at LØFT blir en del av arbeidshverdagen (Kotter, 1995).

6.6. Konklusjoner

Studien viser at Fellesrådet hadde gode forutsetninger på plass for at virksomheten skulle kunne lykkes med å få LØFT implementert hos seg. De ansatte forstod gjennom leder og egen erfaring at det måtte tas grep for å få ned sykefraværet. Leder var godt likt av sine ansatte, noe som kan ha vært med å bidra til at behovet for endring ble sett av de ansatte. I tillegg kan dette ha medført at de i større grad kan ha ønsket å imøtekomme tiltakene som ble igangsatt. Ut fra Kotter (1995) sitt 1. steg er dette viktig for å få til vellykket endring.

Gjennom intervjuene fremkom det imidlertid at intensjonen med innføring av LØFT ikke var nådd på undersøkelsestidspunktet. Innføringsprosessen hadde støtt på flere utfordringer som var mer eller mindre uttalte. Ut fra Kotter (1995) sitt 2. steg mot vellykket endring, kan det hevdes at leder, konsulent fra bedriftshelsetjeneste og verneombud var et team som kunne jobbet mer bevisst for å få ytterligere oppslutning om innføringen. I tillegg fantes det personer i virksomheten som så positivt på LØFT som tiltak, og som ønsket at dette skulle tas i bruk. Ut fra funnene kan det imidlertid konkluderes det med at leder ikke har spilt bevisst på disse for å bidra til å skape ytterligere oppslutning om LØFT. Dette er en mulighet som leder kunne hatt dersom vedkommende ønsket det.

Det var også utfordringer ved at det kan påstås at det ikke var utarbeidet en konkret nok visjon og strategi for innføringen av LØFT, sett fra Kotter (1995) sitt 3. steg. Sett ut fra steg 6 var det heller ikke utarbeidet noen milepæler. Informasjon om LØFT var blitt gitt på det ene stabsmøtet. Men allikevel var det ikke alle som hadde fått med seg at LØFT var blitt innført, eller følte at det hadde noen spesiell relevans for dem. Dersom det hadde blitt fremsatt en tydeligere visjon og strategi i forkant av møtet, i tillegg til at mer informasjon hadde blitt formidlet ut til de ansatte, kunne kanskje flere fått øynene opp for nytten av innføringen. Funnene viser at det som er Kotter (1995) sitt 3. steg (skape visjon) ikke er helt ferdigstilt før det er gått videre til steg 4 (formidle visjon). Noen respondentene oppga å være bevisst på LØFT i sin hverdag. Likevel var det andre som ikke hadde fanget opp informasjonen om tilnærmingen og hva den innebar. Innføringen ble totalt sett ingen stor "snakkis" de ansatte imellom. Hadde dette blitt gjort, kunne dette bidratt til at LØFT kunne gått fra en diskursiv til en praktisk bevissthet. Sammenlagt kan det derfor påstås at LØFT ikke har ført til særlige endringer i Fellesrådet utover at noen var blitt flinkere til å holde det ryddig, at det ble tatt mer hensyn til å gi hverandre arbeidsro, og at én respondent fortalte å ha økt fokus på sikkerhet.

For at en ny praksis skal sette seg i organisasjonen må den bli en del av kulturen (Kotter, 1995). Det burde derfor blitt vurdert om prosessen skulle gått tilbake til steg 3 for å spesifisere visjon og strategi. Når leder i steg 4 hadde gått i gang med informasjon om dette, ville forhåpentligvis alle organisasjonsmedlemmene kunne relatere seg til det. Dette kunne videre gitt alle ansatte samme utgangspunkt for å jobbe videre med innføringen. Som denne studien viste, kan det være hensiktsmessig med hyppigere informasjon. Til dette burde leder vurdere å bruke flere kanaler enn det som var blitt brukt på intervjuetidspunktet.

Samtidig fortalte både leder og øvrige respondenter at de hadde en travel hverdag. Dette kan ha bidratt til at det ikke alltid var like enkelt å balansere administrasjon og ledelse, slik at fokus på den daglige driften gjerne ble dominant. Når Fellesrådet på 5-6 måneder var kommet til det forsker anser som steg 3, kan det kanskje antas at det iallfall vil ta et par år å komme til det endelige punktet der LØFT er en del av virksomhetens kultur (Kotter (1995) sitt 8. steg). Det kunne derfor ha vært interessant å gjentatt hele

undersøkelsen i Fellesrådet igjen om to til tre år for å se om intensjonen da vil være møtt, og om vurderingene på skala fra 1 til 6 vil være endret.

Avslutningsvis kan det konkluderes med at det fremkom flere utfordringer ved innføring av LØFT i Fellesrådet, og at innføringen i praksis hadde ført til få endringer. På intervju tidspunktet var derfor ikke intensjonen med innføringen nådd. Studien som nå er gjennomført kan imidlertid brukes som en hjelp for leder til å se hvordan den videre innføringsprosessen kan angripes, hva som kan fokuseres på, samt styrker og svakheter ved prosessen som ble gjennomført frem til intervju tidspunktet. Dersom Kotter (1995) sin 8-steps modell mot vellykket endring brukes, kan leder ha et godt verktøy for å få LØFT innarbeidet i Fellesrådets kultur. Dette innebærer imidlertid at leder må være bevisst på å avslutte ett steg før det gås videre på neste. Denne studien har således vist viktigheten av å ta seg god tid i en endringsprosess. Drøftingen viser også at leder i endringsprosesser kan ha store fordeler ved å ha høy emosjonell intelligens og fokus på sine ansatte.

7.0. Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008): *Changing Organizational Culture; Cultural Change Work in Progress*. New York: Ruthledge.
- Andersen, J. A. (2004): *Folkeskikk og uskikk på jobben*. Son: Barkas Forlag.
- Bell, C. H. jr. & French, W. L. (1999): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Blaikie, N. (2010): *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brochs-Haukedal, W. (2013): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. K. & Vanebo, J. O. (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Farbrot, A. (2012, 9. Februar): *Myk ledelse gir harde tall*. Nedlastet 14.10.14 fra: <http://www.forskning.no/artikler/2012/februar/312743>.
- Haugnes, G. M. (2011, 15. oktober): *Myke verdier er in i arbeidslivet*. Nedlastet 14.10.14 fra: <http://www.aftenposten.no/jobb/article543490.ece#.UtwehmTsQfE>.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2009): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2010): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2013): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirken (2014, 30. Januar): *Kyrkjeleg fellesråd*. Nedlastet 16.09.14 fra <http://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkelig-fellesrad/?id=1183>.
- Kotter, J. P. (1995): Leading change: why transformation efforts fail. (8). *Harvard Business Review*, mars april.
- Langslet, G. J. (2011): *LØFT for ledere: løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Malterud, K. (2013): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moxnes, P. (2008): *Fasettmennesket*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøberg, M. (2013, 27. Oktober): *Den norske lykkemodellen er basert på kos*. Nedlastet 14. Oktober 2014 fra <http://www.aftenposten.no/jobb/--Den-norske-lykkemodellen-er-basert-pa-kos-7351410.html#.UtwehmTsQfE>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

Vedlegg 1 - Samtykkeskjema:

Da Samtykkeskjemaet opprinnelig inneholdt navn på virksomheten, samt adresse og telefonnummer til forsker, er det i vedlegget anonymisert for å ivareta personvern. Det som er anonymisert er markert mellom to stjerner (for eksempel *abc*).

FORESPØRSEL OM Å DELTA I INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er LØFT fra idé til praksis hos *Fellesrådet*, og jeg skal undersøke hvordan praksis av LØFT er i forhold til det som var intensjonen med innføringen.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju mellom 6 og 10 personer i virksomheten deres. Spørsmålene vil dreie seg om hvorfor og hvordan LØFT ble innført i virksomheten, hvordan dette praktiseres i dag, og hva som kan være årsaker til dagens praksis.

Jeg vil bruke lydopptaker, og eventuelt ta noen notater mens vi snakker sammen.

Intervjuet varer i omtrent en time, og tid og sted avtales med den enkelte.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle innsamlede data er anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes straks oppgaven er ferdig (innen 15. juni 2014).

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og leverer den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på *telefonnummer*, eller sende en e-post til le.aspen@stud.uis.no.

Med vennlig hilsen

Lene Aspen
adresse

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt informasjon om studien av LØFT fra idé til praksis hos *Fellesrådet*, og ønsker å stille til intervju.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg 2 - Intervjuguide:

Intervjuguide

Hensikten med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å lytte til dine erfaringer og meninger rundt innføringsprosessen av LØFT hos dere, samt hvordan LØFT praktiseres hos dere i dag.

Informert samtykke

Før jeg leverer oppgaven vil jeg kontakte deg for eventuell sitatsjekk, og jeg sender oppgaven til deg for gjennomlesing slik at du kan sikre deg at informasjonen du gir blir gjengitt riktig.

- 1) Har du fått tilsendt og lest igjennom informasjonsskrivet angående forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave?
- 2) Har du noen spørsmål eller kommentarer til personvern før intervjuet starter?

Spørsmål til leder:

1. Om intensjonen

Hva ser du som det sentrale formålet med "verktøyet" LØFT (for alle virksomheter, ikke bare for denne)?

Hvorfor ble LØFT innført hos dere?

Hvem kom behovet fra? (For eksempel fra leder, ansatte, felles enighet?)

2. Iverksetting og underveis

Hvordan gjennomførte/iverksatte dere LØFT til å kunne brukes i enheten?

Hvordan foregikk prosessen skritt for skritt?

Hvem gjorde hva?

Oppsto det spesielle utfordringer og problemstillinger underveis i iverksettingsprosessene?

Hvordan vil du beskrive "kvaliteten" på iverksettingsprosessene (opplæring, informasjon om LØFT og bruk i virksomheten)? Hva gikk bra/hva gikk mindre bra?

Hvordan har informasjonsutveksling, samtaler og diskusjoner med ansatte i tidligfasen og underveis i prosessen vært?

3. LØFT i virksomheten i dag

Hvordan opplever du at intensjonen med innføring av LØFT er hos dere i dag, sammenlignet med det du oppfattet som intensjonen fra starten av? Er det noen forskjeller? Hvordan og hva?

Hvordan har LØFT påvirket virksomhetens hverdag?

Hvilken effekt har LØFT hatt i virksomheten?

Er det noen endringer i din arbeidssituasjon, eller i ditt daglige arbeid? Hva er eventuelt annerledes?

Er det noen endringer i prosedyrer i virksomheten?

Hva tror du har størst betydning for at LØFT praktiseres slik det gjør i deres virksomhet i dag?

Har bruken av LØFT bydd på særlige kompetansemessige utfordringer/læringsbehov? For hvem-og hvordan?

Hvordan tror du LØFT vil praktiseres fra nå av og videre hos dere?

Når du ser tilbake, er det noen annen måte LØFT kunne blitt innført hos dere for å imøtekomme det som var intensjonen med innføring ved starten?

Om ja: Hva kunne vært bedre? Hvordan kunne det heller blitt gjort?

Om nei: Hva vil du trekke fram som var bra?

Hva er det som fungerer bedre i virksomheten etter at LØFT ble tatt i bruk?

Hva er det som fungerer dårligere i virksomheten etter at LØFT ble tatt i bruk?

På en skala fra 1 til 6;

- hvor fornøyd er du med gjennomføringen av LØFT?

- hvor fornøyd er du med resultatet av innføringen av LØFT?

Noe annet du ønsker å legge til?

Spørsmål til øvrige ansatte:

1. Om intensjonen

Hva oppfattet du som intensjonen med innføring av LØFT hos dere?

2. Iverksetting og underveis

Hvordan gjennomførte/iverksatte dere LØFT til å kunne brukes i enheten?

Hvordan foregikk prosessen skritt for skritt?

Hvem gjorde hva?

Opplevde du at det oppsto spesielle utfordringer og problemstillinger underveis i iverksettingsprosessene?

Hvordan vil du beskrive "kvaliteten" på iverksettingsprosessene (opplæring, informasjon om LØFT og bruk i virksomheten)? Hva gikk bra/hva gikk mindre bra?

Hvordan har informasjonsutveksling, samtaler og diskusjoner med ledelse i tidligfasen og underveis i prosessen vært?

3. LØFT i virksomheten i dag

Hvordan opplever du at intensjonen med innføring av LØFT er hos dere i dag, sammenlignet med det du oppfattet som intensjonen fra starten av? Er det noen forskjeller? Hvordan og hva?

Hvordan har LØFT påvirket virksomhetens hverdag?

Hvilken effekt har LØFT hatt i virksomheten?

Er det noen endringer i din arbeidssituasjon, eller i ditt daglige arbeid?

Er det noen endringer i prosedyrer i virksomheten?

Hva gjør dere annerledes i dag? Tenker dere annerledes i dag?

Hvorfor tror du det er slik?

Hva tror du har størst betydning for at LØFT praktiseres slik det gjør i deres virksomhet i dag?

Har bruken av LØFT bydd på særlige kompetansemessige utfordringer/læringsbehov? For hvem-og hvordan?

Hvordan tror du LØFT vil praktiseres fra nå av og videre hos dere?

Når du ser tilbake, er det noen annen måte LØFT kunne blitt innført hos dere for å imøtekomme det som du opplevde var intensjonen med innføring ved starten?

Om ja: Hva kunne vært bedre? Hvordan kunne det heller blitt gjort?

Om nei: Hva vil du trekke fram som var bra?

Hva er det som fungerer bedre i virksomheten etter at LØFT ble tatt i bruk?

Hva er det som fungerer dårligere i virksomheten etter at LØFT ble tatt i bruk?

På en skala fra 1 til 6;

- hvor fornøyd er du med gjennomføringen av LØFT?

- hvor fornøyd er du med resultatet av innføringen av LØFT?

Noe annet du ønsker å legge til?

Vedlegg 3 – Anonymisert samarbeidsplan:

Dette er en anonymisert gjengivelse av *Samarbeidsplan og status for avtalen mellom Fellesrådet og bedriftshelsetjenesten*. Denne anonymiserte versjonen er laget for å ivareta virksomhetens og personenes personvern.

Den originale planen er skrevet av bedriftshelsetjenesten, og inneholder personnavn, stedsnavn og navn på involverte virksomheter. Anonymiserte navn markeres mellom to stjerner (for eksempel *abc*).

SAMARBEIDSPLAN 2014 – 2017 Side 1 av 2	FRIST	ANSVAR HOS KUNDE	ANSVAR HOS BEDR.H.TJ	STATUS
ADMINISTRASJON Vedlikehold/administrering av avtalen	31.12.14	Leder	Konsulent	
KARTLEGGING - *Fellesråde*: Sjekkliste: "Virksomhetens HMS-arbeid" - Audiometri, organister - Vernerunde, kirkegårdene - Risikovurdering, generell	30.10.14 Etter avtale Avtalt 30.06.14	Leder	Konsulent	
KARTLEGGING – ARBEIDSMILJØ - Trivsel på arbeidsplassen – "LØFT" Oppdatere handlingsplan	Etter avtale	Leder	Konsulent	
KARTLEGGING – ERGONOMI - - Arbeidsplassvurdering	01.05.14 Etter avtale	Leder	Fysio- terapeut Konsulent	Gjennomført 04.02.14
KARTLEGGING – HELSE - 1. Gang lovpålagt helsekontroll - Lovpålagt (vurdere behov etter lov/forskrift og risikokartlegging)	31.01.14 01.05.16	Leder	Konsulent	

SAMARBEIDSPLAN 2014 - 2017 Side 2 av 2	FRIST	ANSVAR HOS KUNDE	ANSVAR HOS BEDR.H.TJ	STATUS
MØTE - IA møter	Etter avtale	Leder	Konsulent	IA-kontakt *navn*. Arbeidsliv- senteret/BHT AT *navn* deltar på IA møtet.
RÅDGIVING - *Fellesrådet*: personal, oppfølging kritiske hendelser, konflikter m.m.	Etter avtale	Leder	Konsulent	
SAMARBEIDSMØTE - *Fellesrådet*: Møte for gjennomgang av samarbeidsplan - *Fellesrådet*: Møte for gjennomgang av samarbeidsplan	01.09.14 31.12.14	Leder	Konsulent	GJENNOMFØRT. Gjennomføres to møter 2014. Gjennomført 4. Februar 14, neste høst 14 med *leder*.
SYKEFRAVÆR - Forebygge og følge opp sykefravær	31.12.14	Leder	Konsulent	
UNDERVISNING - Deltakelse på aktuelle kurs hos *bedriftshelsetjeneste*	31.12.14	Leder	Konsulent	Verneombud *navn* deltar på grunnkurs vår 14. Kirkeverge fra vår 14 *navn* deltar på lederkurs hos *bedriftshelse- tjeneste* juni 14.