

MASTEROPPGAVE

Medvirkning i endringsprosesser - med prekesjappe som medvirkningsmetode

«Når vi først skal ta sats, bør vi også fullføre hoppet»

Tonje Myrvold
30.april 2021

Masterstudium HSTFS40512
Avdeling for helse og velferd, Fredrikstad



Sammendrag

Bakgrunn: Helse og omsorgssektoren er komplekse dynamiske organisasjoner. Økte krav til effektivisering og samordning av tjenester krever ofte en omstillings- og endringsprosess. Endringer, uavhengig av type og formål, utfordrer organisasjonen, dens kultur og den enkelte medarbeiders arbeidshverdag. Litteraturen fremhever involvering og medvirkning blant medarbeiderne som et kritisk punkt for å oppnå suksess i endring. Det er derfor av betydning å kartlegge ansattes opplevelse av selve endringsprosessen.

Formål: Denne studien tar for seg medvirkning i endringsprosesser med prekesjappe som medvirkningsmetode. Målet er å undersøke ansattes opplevelse av prosessen for å søke svar på følgende problemstilling: **Treffer kommunen med sitt initiativ, prekesjappe som medvirkningsmetode, i endringsprosesser?** Prekesjappe er et konsept for arbeid med endring og en arena for dialog, refleksjon og bevisstgjøring som ble utviklet i kommunen i 2017.

Metode: Dette er deskriptiv tverrsnittstudie med et flermetodedesign med bruk av spørreskjema. Spørsmål med svaralternativer ble analysert kvantitativt, fritekstsvarene ble analysert kvalitativt. Totalt antall respondenter var 137 stykker. Hvorav 94 stykker hadde deltatt på prekesjappe, dette danner grunnlaget for analysen.

Resultater: Majoriteten (55 %) av deltakerne opplever å ha deltatt i prosessen (dvs har svart litt eller helt enig), 59% ble kjent med retningen virksomheten skulle gå, og 65 % synes det var bra for virksomheten den retningen den skal gå (litt eller helt enig). Det var derimot færre som opplevde reell medvirkning (litt eller helt enig 43 %). Deltakere som var informert i forkant opplevde høyere grad reell medvirkning, ble kjent med retningen – og synes det var bra for virksomheten. Det er derimot ingen forskjell mellom ledere og øvrige i opplevelsen av reell medvirkning. Etter kvalitativ analyse kommer det frem at prekesjappene ikke må være for store, og det som ble tatt opp under prekesjappe, må følges opp i virksomheten i ettertid.

Diskusjon og konklusjon: Overordnet treffer kommunen med sitt initiativ for medvirkning fra medarbeiderne i endringsprosesser. Informasjon, tilpasning og oppfølging står sentralt. Det tyder på at informasjon i forkant har betydning for videre opplevelser av prosessen, og

prekesjappen må tilpasses med tanke på antall og sammensetning av deltakere. Funn tyder på at det vil være hensiktsmessig å planlegge for hvordan oppfølgingen av prekesjappe skal foregå i virksomheten i etterkant.

Nøkkelord: organisasjonsutvikling, samhandling, samordning, endringsprosess, medvirkning, dialog, refleksjon, medvirkningsmetode, prekesjappe.

Abstract

Background: The health and care services sector is comprised of complex and dynamic organizations. Increasing demands for streamlining the services often involve organizational change processes. Changes, irrespective of the type and purpose, challenge the organization, its culture, and its employees. The literature highlights the involvement and participation by the employees as a critical component to achieving successful change processes. It is therefore important to understand the employees' attitudes and experiences with the process itself.

Objectives: This study concerns the participation by employees in organizational change processes using prekesjappe as a participatory method. The goal is to investigate the employees' experience and to answer the following research question: Does the municipality achieve its goal of expanded participation by its employees during the organizational change process? As a method, Prekesjappe provides an arena for working with change processes through dialogue, contemplation, and raising awareness. The method was developed in 2017.

Methods: This is a descriptive, mixed-methods cross-sectional survey. The five-point Likert-type survey results were analyzed quantitatively, whereas answers to open-text questions were analyzed qualitatively. The total number of respondents to the survey was 137, of which 94 had participated in Prekesjappe and hence form the basis for this analysis.

Results: The majority (55%) of participants in prekesjappe felt a positive degree (agree and strongly agree) of involvement during the process; 59% reported an increased level of knowledge about the direction of the organization (agree and strongly agree); and 65% liked the direction of the organization (agree and strongly agree). A lower percentage, however, felt a real participation in the process (43% responded "agree" and "strongly agree"). Respondents who felt that they were given adequate information prior to prekesjappe reported that they experienced a higher degree of participation in the process. There were no significant differences between leaders and others in their experience of real participation. The qualitative analysis showed that respondents preferred smaller group sizes, and that the discussion points from the meeting ought to be followed up in the organization afterwards.

Discussion and conclusion: Overall, the municipality achieved its goal of expanded participation by its employees during the organizational change process. Information,

adaptation, and follow-ups were important. This shows that providing information prior to the meeting is important for the employees' experience of the organizational change process, and that the each participatory meeting should be adjusted with respect to participant numbers and their composition. These findings suggest that it is appropriate to plan for a follow-up from the participatory meetings in the organization afterwards.

Keywords: organizational change, cooperation, streamlining, change process, participation, dialogue, reflection, participatory method, prekesjappe.

Forord

Da var denne perioden i livet over, men langt fra avsluttet. Det jeg har lært, faglig og ikke minst av prosessen, vil jeg ta med meg videre, og fortsette å vokse litt og litt.

Flotte medstudenter, gode forelesere, og ikke minst, en utrolig behagelig veileder Marit K. Helgesen. Jeg takker så mye for samarbeidet, Marit!

Takknemlige tanker går til Anita og Beate, for åpenheten deres, mine kolleger i Stab helse og velferd: Jon Erik for at jeg fikk forske i egen kommune, etatsledere som lot meg sende ut spørreskjemaet, og spesielt til Eirik og Lasse, for tålmodigheten.

Og ikke minst alle som tok seg tid til å besvare spørreskjemaet!

Underveis i dette studie har jeg vært så heldig å kunne reflektere, og diskutere fag med eldste sønnen min, Joakim som også har vært under utdanning deler av denne tiden. Og minstemann, tålmodige Albert, som allerede nå, i en alder av 14 år vet hva han skal skrive masteroppgave om.

Broren min, Marius, som villig har delt engelskkunnskapene sine, når artikler har blitt vriene.

Siri, tusen takk for at du heier på meg, det har vært gode telefonsamtaler – og nå skal det snart bli din tur. Vibeke, setter stor pris på tilbakemeldingene!

Det behagelige har vært at jeg ikke har trengt å ha dårlig samvittighet for å være usosial i år! Men, takk og lov for at vi har fått være en del av deres kohort, Bente.

Kråkerøy, 30.04.2021

Tonje Myrvold

Oversikt over figurer og tabeller

[Figur 1-1. Invitasjon prekesjappe Kilde: mottatt av Midttun og Bolghaug \(2019\)](#)

[Figur 1-2. Invitasjon prekesjappe Kilde: mottatt av Midttun og Bolghaug \(2019\)](#)

[Figur 2-1. Virkninger av demokratiske ordninger. Kilde Falkum et. al, \(2009 s. 99\)](#)

[Figur 3-1. Forskningsstrategi og design Kilde: Ringdal, \(2013 s. 25\)](#)

[Figur 4-1. I forkant av prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94](#)

[Figur 4-2. Under deltakelse på prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94](#)

[Figur 4-3. Etter deltakelse på prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94](#)

[Tabell 2-1. Ulike nivåer av motstand mot endring. Kilde Jacobsen \(2018 s. 127\).](#)

[Tabell 3-1 Antall besvarelser per prekesjappe, frafall totalt.](#)

[Tabell 3-2. Antall respondenter N= for fritekstspørsmål](#)

[Tabell 4-1. Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.](#)

[Tabell 4-2. Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.](#)

[Tabell 4-3: Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.](#)

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract.....	3
Forord	5
Oversikt over figurer og tabeller	6
1.0 Innledning.....	10
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	11
1.1.1 Metoder for medvirkning	11
1.1.2 Medvirkningsmetoden prekesjappe.....	12
1.2 Problemstilling.....	15
1.3 Oppgavens oppbygning	17
2.0 Teori	18
2.1 Organisasjonsteori	18
2.2 Organisasjonsutvikling	19
2.2.1 Samarbeid, samhandling og samordning	21
2.2.2 Motstand mot endring	22
2.3 Medvirkning.....	23
2.3.1 Medvirkning i endringsprosesser	26
2.4 Oppsummering.....	28
3.0 Metode.....	29
3.1 Forskningsstrategi og design	29
3.2 Valg av forskningsstrategi og design.....	30
3.2.1 Utvalget	31
3.2.2 Avgrensing	32
3.2.3 Godkjenning av studien.....	32
3.3 Utarbeidelse og gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	33
3.3.1 Gjennomføringen	34

3.3.2	Antall respondenter	34
3.3.3	Frafall	35
3.4.	Type data og analytisk fremgangsmåte.....	36
3.4.1	Type data og analytisk fremgangsmåte for kvantitative data.....	36
3.4.2	Analytisk fremgangsmåte for kvalitative data	40
3.5	Validitet og reliabilitet	42
3.5.1	Refleksjon knyttet til denne studiens validitet og reliabilitet	42
3.6	Etiske vurderinger.....	44
3.7	Evaluerings og refleksjon av prosess	45
3.8	Oppsummering.....	46
4.0	Studiens resultater og funn	47
4.1	Overordnede resultater.....	47
4.1.1	Før deltakelsen på prekesjappe	47
4.1.2	Under deltakelse på prekesjappe	49
4.1.3	Etter deltakelsen på prekesjappe	52
4.2	Statistiske analyser.....	55
4.2.1	Forskjeller i svarangivelsen fra respondenter med lederansvar og øvrige	56
4.2.2	Forskjeller i svarangivelsen fra deltakerne i de ulike prekesjappene.....	56
4.2.3	Forskjeller i svarangivelsen fra respondenter som var informert og ikke informert	57
4.3	Presentasjon av resultater fra respondenter som ikke deltok på prekesjappe	57
4.4.	Oppsummering av funn	58
5.0	Drøfting	60
5.1	Informasjon og kjennskap til deltakelsen i forkant av prekesjappe.....	60
5.2.	Deltakernes opplevelse av prekesjappe	63
5.3	Oppfølging i etterkant av prekesjappe	66

5.4 Treffer kommunen med sitt initiativ, prekesjappe som medvirkningsmetode, i endringsprosesser?	70
6.0 Konklusjon	72
6.1 Videre forskning	72
Litteraturliste	73
Vedlegg.....	76

1.0 Innledning

Samordning, samarbeid, innovasjon, omstilling og endring er ord man ofte hører knyttet til helse- og omsorgssektoren i landets kommuner. En av de største utfordringene i sektoren er manglende samarbeid og samordning mellom virksomheter og organisasjoner (Bjørkquist og Jerndahl Fineide, 2019). Med et økende antall tjenestemottakere, sammensatte tjenestebehov, fragmenterte tjenester og trange økonomiske rammer fordrer det at kommunene tenker nytt og jobber smartere. Økt samarbeid mellom virksomheter, med mål om utvikling, samordning og / eller effektivisering av tjenester, vil i mange tilfeller kreve en omstillings- og endringsprosess, uavhengig av om det er en strukturell eller kulturell endring som må til (Jacobsen, 2013).

Fordi alle organisasjoner på ett tidspunkt vil stå overfor endringer i drift og virke finnes mye teori som omhandler endringsprosesser. En fellesnevner for teorien de siste tiårene er viktigheten av medvirkning fra ansatte. Medvirkning fra ansatte i arbeidslivet står sterkt i Norge. Medbestemmelse og medvirkning i de norske samarbeidsmodellene har blitt utviklet over lang tid, og preger i stor grad den offentlige arbeidslivspolitikken (NOU 2010:1 s.120).

Endringer, uavhengig av formål, utfordrer organisasjonen, dens kultur og den enkelte medarbeiders arbeidshverdag. I den konteksten kan man anta at medvirkning i endringsprosesser blir desto viktigere.

Det er imidlertid ikke gitt at utfallet av endringen blir etter intensjonen (Jacobsen, 2018). Derfor er det viktig å kartlegge og forstå mekanismene i selve endringsprosessen, det synes betydningsfullt å få innsikt i hvordan medarbeiderne reagerer på denne. Eksempler på normale reaksjoner som oppstår i omstillings - og endringsprosesser er usikkerhet og motstand (Saksvik, Nytrø og Tvedt, 2008). Skal vi forstå hvorfor endringsprosesser lykkes, eller hvorfor de mislykkes, vil det være fornuftig å studere selve prosessen.

Ansattes opplevelse i endringsprosesser avhenger av flere momenter, blant annet den enkelte medarbeiders verdier og holdning, virksomhetenes organisasjonskultur, og hvordan organisasjonen legger opp til medvirkning og dialog rundt endringsprosessen.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Medvirkning i endringsprosesser er et stort felt, og det er utarbeidet flere metoder for medvirkning fra ansatte. Det fremheves at metodene som benyttes, bør tilpasses type endring, organisasjonsstruktur og virke, slik at formatet for medvirkningsmøtet er relevant og utfallene er anvendbare (Jacobsen, 2018).

1.1.1 Metoder for medvirkning

I studien, «Å stå utenfor endringsprosesser på egen arbeidsplass» (Jakobsen, Sørli, Guttormsen, Finstad, 2010) fremkommer viktigheten av blant annet involvering, deltagelse og dialog i endringsprosesser. På tross av helseforetakets mål om å involvere alle ansatte i endringsprosessen fremkom det at enkelte følte seg utenfor. Samtlige ansatte ble invitert til å delta, men ikke alle ble oppmuntret direkte. Nevnte førte til opplevelse av utenforskap og usikkerhet for respondentene, som ikke ble forespurt direkte. Videre uttrykker respondentene i studien manglende informasjonsflyt, noe som påvirket deres opplevelse av involvering negativt (Jakobsen et al., 2010). Det å ikke oppleve seg inkludert, kan føre til mistillit til endringsprosessen. Å danne tillitt til prosessen trekkes frem som en viktig faktor ved endringsprosesser, og for å etablere denne tillitten kreves det åpenhet og dialog, for å skape trygghet (Stensaker og Haueng, 2019).

Det finnes en rekke medvirkningsmetoder med ulike navn, likt innhold, og blandet innhold fra flere metoder osv. Litteraturen fremhever viktigheten av at medvirkningen må oppleves som reell for deltakerne, og at metoden bør tilpasses i hvert enkelt tilfelle.

Verdenskaffe, Open Space og Lean Coffee er typiske metoder for dialog og samarbeid. Ved bruk av metoden verdenskaffe samtales det rundt temaer som er forhåndsdefinerte, eller definerte i samarbeid med deltakerne. Deltakerne beveger seg aktivt fra bord til bord, - bringer med seg, og får ny innsikt rundt aktuelle temaer. Open Space baserer seg på deltakernes engasjement. Deltakerne tar opp temaer de mener er mest aktuelle under endringsprosessen. Lean Coffee har samme intensjon, deltakerne får snakke om det de synes er viktig å snakke om. Med denne metoden defineres tiden man har til rådighet for diskusjon i motsetning til de to foregående dialogmetodene. (www.arbeidsgiver.difi.no).

1.1.2 Medvirkningsmetoden prekesjappe

Prekesjappe føyer seg inn i rekken av dialogmøter. Metoden er utviklet i denne aktuelle kommunen:

«Fellesnevneren og nøkkelen til omstillingssuksess er menneskene i [...] kommune. Vi skal utvikle en organisasjonskultur som er omstillingsrobust, smidig og innovativ. Dette skal vi gjøre gjennom økt satsing på utvidet medvirkning, tillitsreform og intensivert bruk av metoden *prekesjappe*». (-kommune, forslag til handlingsplan 2020-2023 s. 83).

Prekesjappe (daværende navn; talkshop) fikk sitt utspring i 2017, hvor formålet var å utvikle en heltidskultur. Fra 2018 har *prekesjappe* som medvirkningsmetode utviklet seg videre, og er nå i bruk i hele organisasjonen (Moland og Bråthen, 2019).

Medvirkningsmetoden *prekesjappe* er et konsept for arbeid med endring og en arena for dialog, refleksjon og bevisstgjøring (Midttun, 2018). Det er en innovativ tverrfaglig dialog- og refleksjonsmetodikk som skal utfordrer frasen «motstand mot endring» gjennom utforskning av relasjoner, situasjoner, bevegelse og eksperimentering i et her og nå-øyeblikk (Midttun og Bolghaug, personlig kommunikasjon, 2019).

Metoden skal benyttes som grunnlag blant annet i prosesser for samordning av tjenester, samspill mellom etater og virksomheter, endringer i organisasjonsstruktur og -kultur og heltidssatsningen i kommunen. Involverte parter i en *prekesjappe* er medarbeidere, tillitsvalgte, verneombud, ledere, politikere, og prosesseres¹ av to organisasjonsutviklere.

For forankring og bred deltakelse, arbeides det på system, gruppe og individnivå. Det er ulike retninger for fokus i de forskjellige interessentgruppene. Det gjennomføres derfor grundige forberedelser, sammen med virksomhetens ledere, før *prekesjappe* gjennomføres med de ansatte. Hensikten er at lederne skal oppleve eierskap til prosessen, og sammen skal det reflekteres over utfordringer og muligheter med *prekesjappe* i deres virksomhet (Midttun og Bolghaug, personlig kommunikasjon, 2019).

¹ Prosesseres av Beate Midttun og Anita Bolghaug, ansatt som organisasjonsutviklere og gestaltterapeuter i kommunen. I teamet er fagforbundene og hovedverneombud også aktører inn i *prekesjappene*.

Prekesjappens varighet avhenger av temaet, og avsetting av ressurser. En prekesjappe kan vare fra to til åtte timer. Enkelte prosesser kan være heldagssamlinger, halvdag, og ned til et par timer. De ansatte får invitasjon til deltakelse, med dertil program for dagen (figur. 1, figur. 2). I likhet med variasjon i prekesjappens lengde, varierer antall deltakere og detaljnivået på programmet.

Figur 1-1. Invitasjon prekesjappe Kilde: mottatt av Midttun og Bolghaug (2019).

#HELFORMINDRE

Invitasjon til
PREKESJAPPE SAMHANDLING

TORSDAG
KL. 07.30 - 15.10
STED: _____

KL.	TEMA	ANSVARLIG
0800 - 0820	Sammen om mestring for koordinerte og helhetlige tjenester	
0820 - 0930	Hvor er vi nå – hva er neste skritt?	Frie refleksjoner fra ledelsen
0930 - 0950	Kaffe og small talk i gangen – hva har vi hørt	
0950 – 1115	Dialog i grupper	Anita og Beate
1115 – 1200	Lunsj	
1200 – 1445	Prekesjappe samhandling fortsetter	Anita og Beate
1445 – 1510	Oppsummering og avslutning	

#HELHETOGSAMMENHENG

TRADISJON > INNOVASJON, HELHET OG SAMMENHENG

Figur 1-2 Invitasjon prekesjappe Kilde: mottatt av Midttun og Bolghaug (2019).

#SAMSPILL

Invitasjon til
SAMSPILL

KL.	TEMA	ANSVARLIG
08.00	Innledning og retning fremover	
08.30	Prekesjappe Utforskende dialoger og refleksjoner for fremtiden <ul style="list-style-type: none"> • Å skape «Et felles vi» • Fra inspirasjon til innovasjoner • Person, rolle, funksjon • Hva er vi fornøyd med og hvor er det rom for forbedring 	Beate Midttun Anita Bolghaug
11.00	Lunsj	
11.45	Prekesjappe tema fortsetter	Beate Midttun Anita Bolghaug
15.00 (til 15.40)	Avslutning	

INSPIRASJON > FORBEDRING

I gjennomføringen av prekesjappe er det følgende stikkord som er gjennomgående: tillit, utvidet medvirkning, samhandling og innovasjonskultur. Dette samsvarer med kommunens innovasjonsstrategi (- kommune, 7.9.2017) som sier noe om hvordan man ønsker å legge til rette for en innovasjonskultur i organisasjonen. Det skal legges til rette for og oppmuntre til friere og mer eksperimentell tenkning og utforskning som er både et mål og en forutsetning for å få til innovasjon.

I prekesjappe reflekteres det rundt det aktuelle teamet, hvor det arbeides med bevisstgjøring og endring, hensikten er å stimulere til nysgjerrighet for hverandres erfaringer, behov, utfordringer og forslag til løsninger. Temaer relatert til - her og nå –øyeblikket har ofte et fremtidsperspektiv (Midttun, 2018).

Målsettingen med en prekesjappe er ikke å bli enige, men å bli enige om prosessen. Dette skal utfordre organisasjonskulturen til mere åpenhet mellom kolleger. Det settes ord på utfordringene, man kjenner på det, man lytter og bygger relasjoner, før man går tilbake og jobber videre med temaet i egen virksomhet.

Et annet mål er ikke å tolerere ulikheter, men å se verdien av dem. Ved å samtale om utfordringsbilde er hensikten å utfordre frasen «motstand mot endring» ved at deltakerne får uttrykke seg om teamet, fremfor å bli fortalt om det (Midttun og Bolghaug, personlig kommunikasjon, 2019).

I en organisasjon er det ulike grupper, tjenester, driftsmønstre, behov og mobiliseringsgrad. Ved å involvere alle inn til prekesjappe, er målsettingen at medarbeiderne skal høres ved å delta på felles refleksjoner rundt den pågående endringen. Metoden har teoretisk fundament fra Malcom Parletts (2015) bok «Future Sense, five explorations of whole intelligence» som er godt forankret i gestaltfilosofien. Prosessleder for innføring av prekesjappe i kommunen uttrykker at begrepet «whole intelligence» som omtales i boken har inspirert henne. Med begrepet menes at vi må aktivere den «kollektive intelligensen» eller «totalintelligensen» (Midttun, 2019).

Det omtales fem utforskningsområder i samhandling, disse er situasjon, relasjon, eksperiment, selvrefleksjon og kropp, samt følelser og bevegelse. Ved å benytte de fem utforskningsområdene i samhandling, får deltakerne kjenne på kroppen hvordan det er å gå fra tradisjonell møtekultur til en utforskningskultur, som har som til hensikt å vekke nysgjerrighet og åpne opp for åpenhetskultur (Midttun og Bolghaug, personlig kommunikasjon, 2019).

Avviket fra den tradisjonelle møtekulturen fremkommer tydelig i gjennomføringen av prekesjappe. Medarbeiderne er aktive deltakere som skal bevege seg i rommet, sitte i ring, uten mulighet for PC eller mobil. Det gjennomføres også enkelte «bli kjent» og/eller «opptinings» øvelser, dette går ut på blant annet å se for seg norgeskartet, hvor er man fra? Stille seg opp i rekke etter ansettelsesdato etc. Nevnte øvelsene løser opp stemningen, de ansatte må bevege seg, og de må snakke sammen -for å stille seg opp i riktig posisjon. Dette kan løse opp stemningen, og ufarliggjøre settingen i forkant av samtalen. Lederne i aktuell virksomhet er i enkelte prekesjapper passive deltakere, det vil si at de holder seg i bakgrunnen og observerer (Midttun og Bolghaug, personlig kommunikasjon, 2019).

1.2 Problemstilling

Organisasjonsteorien fremhever medvirkning fra ansatte som en suksessfaktor for gjennomføring av vellykket endring. Tidligere forskning viser blant annet at medvirkningen

gir bedre grunnlag for fornuftige beslutninger i organisasjonen (Amundsen og Kongsvik, 2019), den må være troverdig for den enkelte ansatte (Lofquist, 2011), de må føle seg inkludert (Jakobsen et al., 2010), og ansattes ideer må bli fulgt opp av ledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Studien gjennomføres i en kommune som har tatt et strategisk valg på å intensivere bruk av prekesjappe som metode for utvidet medvirkning fra ansatte, med hensikt å utvikle en organisasjonskultur som er omstillingsrobust, smidig og innovativ. Denne studien har som formål å studere ansattes opplevelse av prosessen, med prekesjappe som medvirkningsmetode, for å søke svar på følgende problemstilling:

- Treffer kommunen med sitt initiativ, prekesjappe som medvirkningsmetode, i endringsprosesser?

For å besvare problemstillingen benyttet jeg spørreskjema med lukkede svaralternativer og fritekstspørsmål. Samtlige påstander og spørsmål er koblet til deltakernes opplevelser knyttet til informasjon i forkant, opplevelse under deltakelse, og oppfølging i etterkant av prekesjappe. Det er de ansattes opplevelse som er hovedfokus i denne studien og ikke effekter eller resultater av endringsprosessen. Det er heller ikke en evaluering av prekesjappe. For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever de ansatte prosessen og metoden for medvirkning?

Under resultatkapittelet presenteres ulike hypoteser knyttet til analysen for hjelp til å besvare problemstillingen. Organisasjonsteorien, og forskning på området formidler at det er en sammenheng mellom informasjon, medvirkning og oppfølging fra ledelsen i endringsprosesser.

Respondentene er rekruttert fra virksomheter som har deltatt på en av følgende prekesjapper i perioden 2018-2019:

Fra virksomhet til etat, som innebærer strukturell endring med fokus blant annet på samordning av tjenester, og tverrfaglig samarbeid. For å få til en vellykket endring må avdelingene kjenne til hverandres arbeidsområder før nye strukturer settes.

Samhandling og samspill mellom to virksomheter som arbeider med samme brukergruppe i det daglige. For å gi gode samordnede tjenester er det nødvendig å snakke sammen. Virksomhetene må ha felles forståelse for målsettingen av ulike tiltak som iverksettes, derav nødvendigheten av samarbeid i form av å jobbe sammen, og ikke parallelt.

Heltidssatsningen. Heltidssatsningen jobber langsiktig, mot målsettingen om økt antall heltidsstillinger i helse- og omsorgssektoren. For å komme dit må man begynne prosessen med å endre arbeidsorganisering, organisasjonskultur og varianter av heltidsturnus.

Samtlige prekesjapper omhandler nye måter å jobbe på. I denne avhandlingen blir ordet endringsprosess benyttet, uavhengig av om det er strukturell endring, endrede arbeidsmåter, eller arbeidsorganisering.

1.3 Oppgavens oppbygning

I [neste kapittel](#) redegjør jeg for teori og tidligere forskning relevant for denne studien. Deretter redegjøres det for studiedesign, prosess, håndtering, analyse av data og etiske betraktninger i [metodekapittelet](#). [Resultatene](#) fra undersøkelsen presenteres i et eget kapittel. Funnene fra analysen drøftes i eget [diskusjonskapittel](#) hvor det tas utgangspunkt i teori presentert i kapittel 2. Studien avsluttes med en [konklusjon](#) før tanken om [videre forskning](#).

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres organisasjonsteori og tidligere forskning på området som er relevant for denne studien.

2.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori kan sammenlignes med en verktøykasse med begreper, kategorier og modeller (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Målet med organisasjonsteori er blant annet å anviser hvordan ting kan gjøres bedre og å lære av de som lykkes (ibid).

Definisjon av en organisasjon er gitt av Etzioni (1982) i Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 18).

«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1982, s. 295).

Felles oppgaver, prosedyrer og/eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av felles mål, er det som knytter deltakerne i en organisasjon sammen, og skiller en organisasjon fra andre sosiale grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den organisatoriske konteksten kan deles inn i to hovedelementer, den formelle og uformelle. Den formelle er strukturen og dens mål og strategi. Den uformelle delen av en organisasjon er organisasjonskultur og maktforhold (Jacobsen, 2018, s. 32).

I organisasjonen dannes en kultur blant medarbeidere som jobber tett på hverandre. Det finnes ulike definisjoner på organisasjonskultur. Bang (2017) har oppsummert definisjonene til én definisjon:

«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2017, s. 23).

Som fenomen kan organisasjonskultur ses på som generelle kulturer i samfunnet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er et mønster av felles oppfattelse og verdier som gir mening til

ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (ibid). (Eget arbeid, 2018).

Ulike normer trer også frem, som igjen blir til regler for atferden i gruppen (Bang, 2013). Hvordan gruppen, og gruppens ledere håndterer ulike hendelser vil være viktig for hva slags normer som utvikles (ibid). Videre presiserer Bang (2013, s. 10) at sannsynligheten for lik oppfattelse av normene øker, jo tettere de ansatte samarbeider. Organisasjonskulturen i en organisasjon kan gi opplevelse av sosialt fellesskap, identitet, tillit og lojalitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). (Eget arbeid, 2018).

I enkelte organisasjonskulturer uavhengig av om de opplever endring i bestemmelser og arbeidsrutiner, kan det oppstå en eller flere subkulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Subkulturer oppstår blant ansatte som har en annen fortolkning av normene, eller ikke ønsker å følge normene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). (Eget arbeid, 2018).

2.2 Organisasjonsutvikling

Organisasjonens form skal henspille til den mest effektive måten å løse oppgaver på (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En organisasjon har endret seg når den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptre på i organisasjonen, er forskjellige ved to tidspunkter (Jacobsen, 2018).

Uavhengig av hva som skal endres, og formålet med endringen, betraktes endringen som en prosess, med ulike aktiviteter fra det ene tidspunktet til det andre (ibid). Endringer i en organisasjon kan møte motstand dersom det eksisterer kultur for det. Motsetninger mellom kulturer, verdier, fag og praksis kan skape utfordringer knyttet til prosesser mot samordning av tjenester (Bjørkquist og Jerndahl Fineide, 2019).

Jacobsen (2018, s. 145) hevder at planlagte endringer i organisasjonen er mulig å gjennomføre under forutsetning av pålitelig endringsstrategi, der endringsprosessen er tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre. Videre at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og til konteksten (ibid).

Organisasjonsutvikling som strategi omfatter metoder for planlagt endring, med stor vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne i endringsprosesser (Jacobsen og

Thorsvik, 2013). Fokuset i en organisasjonsutviklingsprosess er i første rekke endring av holdninger og oppfatninger, for å skape en atmosfære for endring (ibid).

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 403) gjengir Lewins (1951) tre *faser* som alle organisasjonsendringer må igjennom.

Første fase er *opptiningsfasen*, en fase for å skape motivasjon for endring. Formålet er holdningsendring blant medarbeiderne, der dagens situasjon ikke kan fortsette og noe må endres. Samtidig som man uttrykker bekymring for dagens bilde og nødvendigheten av en endring, må ledelsen trygge medarbeiderne ved å påpeke hva som forblir stabilt.

I *endringsfasen* iverksettes tiltak. Opplæring, informasjon og kommunikasjon er stikkord i denne fasen. Nye holdninger blant medarbeiderne i organisasjonen skapes.

Siste fasen blir omtalt som *nedfrysingsfasen*. I denne fasen skal tiltakene stabiliseres og evalueres, nye rutiner følges. Likeledes må man undersøke om det er samsvar mellom ny kultur og struktur etter endringen (ibid).

Organisasjonsutviklingsprosesser legger vekt på fri og åpen dialog mellom individer og mellom grupper for å komme frem til omforente løsninger. Det legges vekt på bred deltakelse, hvor det antas å øke sannsynligheten for at mange synspunkter kommer frem, med hensikt å få god kvalitet på de beslutningene som tas (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I tillegg kan man gjennom bred inkludering oppnå et eierskap til endringsforslagene ute i organisasjonen.

Klev og Levin (2009, s.71-72) gjør rede for tilsvarende modell for organisasjonsutvikling i tre *faser*, med hovedvekt på samskapt læring.

I første fase, *initieringsfasen*, søkes det etter en problemavklaring som reflekterer innretningen og målsettingen i utviklingsarbeidet. Felles diskusjoner kan gi læringsmuligheter, og ved å ta medarbeiderne med i første fase kan man få frem ulike synspunkter tidlig i prosessen. På den måten vil allerede den første fasen med problemavklaringer ha karakter av en samskapt læring, mellom involverte aktører.

Neste fase, *oppstarten*, legger grunnlaget for langsiktig læring. I oppstarten av en slik tilnærming kan man starte med de små prosessene, som raskt kan løses, for å få erfaring med hvordan egen aktivitet bidrar til utvikling.

Siste fase i organisasjonsutviklingsprosessen er *læringsspiralen*, hvor målsettingen er å skape konkrete løsninger på problemer som er identifisert. Dette er en begynnelse til felles refleksjonsprosesser mot en ny innsikt, som igjen gir grunnlag for konkrete tiltak. Læringsprosessen betyr refleksjon av egen praksis, nye forståelsesrammer, og kan bidra til annen praksis, med andre deltakere og annen samhandling (ibid).

Samlet sett er involvering og medvirkning fra ansatte essensielt i modellene til Lewin (1951) og Klev og Levin (2009). Det som skiller modellene er fokus på stabilisering og evaluering i modellen til Lewin (1951) og fokus på læringsspiral for videre utvikling i modellen til Klev og Levin (2009).

Det er foretatt flere studier som omhandler implementering, der visjoner, ideer, teorier skal omsettes praksis. Fixsen, Naoom, Blase, Friedman og Wallace (2005) og Meyers, Durlak og Wandersman (2012) trekker tidlig involvering av ansatte frem som en suksessfaktor. Ved tidlig involvering av ansatte, vil de oppleve eierforhold til endringen som skal inntre, og man kan unngå barrierer og motstand til endringen (ibid). Det er altså involveringen og inkluderingen av ansatte som vil ha betydning for implementeringen.

2.2.1 Samarbeid, samhandling og samordning

Organisasjonsendringer, og endringsprosesser trenger ikke bety strukturelle organisatoriske endringer, det kan være justeringer i måten virksomheter innenfor en organisasjon samhandler om felles oppgaveløsninger. Fellesoppgavene, med flere aktører, fra ulike avdelinger eller virksomheter krever samarbeid og samhandling for samordning av tjenestene. For å lykkes med dette er det viktig å synliggjøre grenseoppganger, for å dra nytte av hverandre (Willumsen, 2016). Når de ansatte kjenner til hverandres kompetanse, ansvarsområder og grenseoppgangene vil det gi de ansatte mere realistiske forventninger til hverandre (ibid). (Eget arbeid, 2017).

Systemiske, organisatoriske og relasjonelle determinanter er faktorer som vil påvirke grad av suksess i et samarbeid. I følge San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour, og Ferrada-Videla (2005) må samtlige nivåer vektlegges likt for å utvikle og danne god praksis. I hovedsak kan man se på samarbeid som en relasjonell prosess som krever tilstedeværelsen av en rekke elementer, vilje til å samarbeide, tillit, gjensidig respekt og kommunikasjon er en suksessfaktor. Ledere må legge til rette for dette samarbeidet.

Organisatoriske determinanter spiller en rolle i samhandlingen, spesielt i form av sterk ledelse, klart mandat og forankring (San Martin-Rodriguez et al. 2005). Samarbeid på tvers av virksomheter, betyr ofte samhandling mellom profesjoner. Forutsetningene for vellykket samarbeid må være at deltakere anerkjenner forskjeller og klarer å tenke helhetlig (Willumsen, 2016), fremfor revirtenkning, hvor virksomheten bruker mye krefter for å forsvare sine områder (Axelsson og Axelsson, 2016). For å gi opp revirtenkning må en lære seg å se virksomhetene i relasjon med hverandre, og være forberedt på komprimer, for bedre helhetsløsninger for organisasjonen (Axelsson og Axelsson, 2016). Systemiske determinanter, er det ytre miljø, bestillingen av arbeidet som skal gjennomføres, og som legger grunnlaget for samhandlingen (San Martin-Rodriguez et al. 2005). (Eget arbeid, 2017).

2.2.2 Motstand mot endring

Organisasjonsteorien kalles atferdsvitenskap, bakgrunn for dette er fokuset på menneskene i organisasjonen, og menneskenes atferd blir dermed sentral (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Som beskrevet, er endringer omfattende, og man må få med seg de ansatte på endringen for å unngå motstand mot endring.

Motstand kan komme til uttrykk på ulike måter, nivåer og med ulik oppslutning. Dette presenteres av Jacobsen (2018, s. 127) som fire nivåer av motstand (tabell 2-1).

Tabell 2-1. Ulike nivåer av motstand mot endring. Kilde Jacobsen (2018 s. 127).

Nivå	Atferd
1. Apati / likegyldighet	- fravær av positive eller negative følelser - manglende interesse
2. Passiv motstand	- negative oppfatninger og holdninger - negative og kritiske synspunkter på endringer
3. Aktiv motstand	- sterke kritiske ytringer - stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen - fredelige boikotter og protester

-
4. Aggressiv motstand
- aktiv spredning av negative rykter og historier
 - nekting av iverksetting av endringstiltak
 - mer voldsomme streiker og aksjoner
 - forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endring (eiere, politikere, media)
-

Grad av motstand til endring kan også modelleres innenfor grad av engasjement. Motstand kan betegnes som motkrefter, hvorpå graden av engasjement mot endringen fører til at det blir vanskeligere å gjennomføre endring. Derimot kan grad av oppslutning virke som en drivkraft for gjennomføring (Jacobsen, 2018).

Årsaker til motstand fra enkeltindivider kan være faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder og identitet. Endringer kan også føre med seg ekstraarbeid, endringer i sosiale relasjoner, maktforhold og aktører i omgivelsene (Jacobsen, 2018).

Motstandsbegrepet blir også kritisert. I forskningslitteraturen fokuseres det på hvordan motstand kan motvirkes og forhindres sett hovedsakelig ut fra et lederperspektiv, lederens syn på motstanden (Amundsen og Kongsvik, 2019). Drøftingen i lederperspektivet fremmer derfor ikke i den enkelte medarbeiders verdier som underliggende for motstanden, eller at endringen ikke oppleves som positivt for organisasjonen i sin helhet (Amundsen og Kongsvik, 2019, Jacobsen, 2018). Engasjement, og konstruktive innspill fra medarbeiderne kan også oppfattes som motstand fra ledelsen (Stensaker og Haueng, 2019).

2.3 Medvirkning

Det finnes flere begreper som benyttes på ansattes deltakelse og samarbeid i egen organisasjon, slik som medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati (NOU, 2010:1 s. 15). Som beskrevet i NOU 2010:1 er begrepsbruken ofte, avhengig av situasjon, politisk ladet, preget av tradisjoner innenfor ulike sektorer og bransjer og med ulike retninger innenfor arbeidslivsforskningen. Det finnes ikke entydige definisjoner, verken i lov eller avtaleverk, og begrepene brukes i stor grad om hverandre (ibid). Det refereres til Brubakkens utvalgets innstilling i 1985:

«Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetenes overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje». (NOU: 2010:1, s.15).

Her slås det likhetstegn mellom bedriftsdemokrati og medbestemmelse, betegnelsene skal dekke alle tiltak som gir innflytelse. Derimot er det forhandlingsrett, medvirkning og medeierskap som listes opp i videre tiltak for innflytelse (ibid).

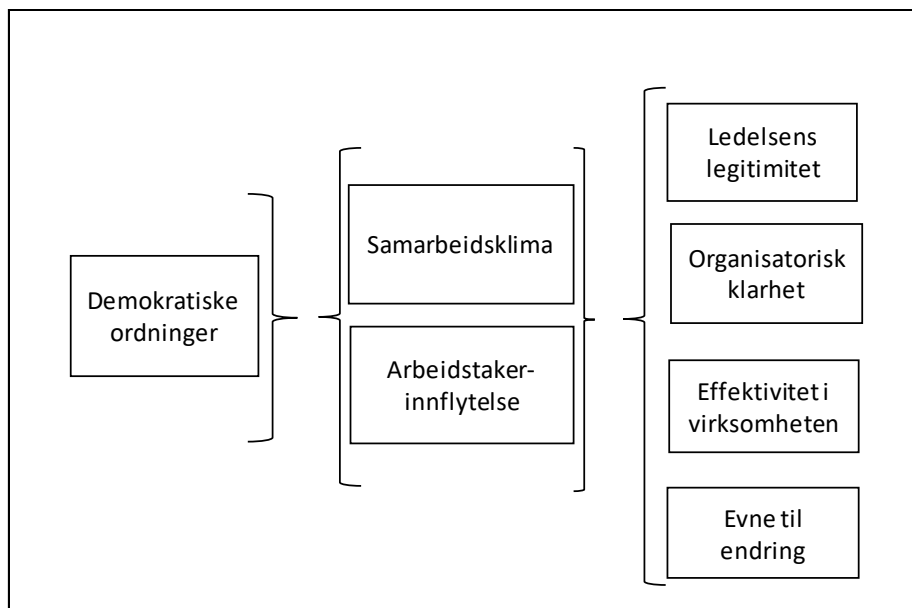
Medvirkning har stått sterkt i arbeidslivet i flere tiår, og har ført frem til at medvirkningsprinsippet har blitt institusjonalisert praksis i norsk arbeidsliv (Amundsen og Kongsvik, 2019). Med medvirkning menes et samarbeid hvor arbeidsgiver har siste ord i beslutningene, gjennom styringsretten. Medvirkning skilles dermed fra medbestemmelse som er et samarbeid mellom likeverdige parter (NOU 2010:1 s. 16).

Ved endringer i organisasjonen kan arbeidsgiver gjennomføre inkludering på ulike måter. Det skilles på indirekte og direkte medvirkning. Indirekte medvirkning er gjennom tillitsvalgte, verneombud og ulike utvalg som arbeidsmiljøutvalg og samarbeidsutvalg. Med direkte medvirkning fra den enkelte ansatte trekkes kreativitet, engasjement og deltakelse frem som noe positivt (ibid). Argumentasjon for direkte deltakelse fra ansatte er at det ansvarliggjør og anerkjenner den enkelte for virksomhetens suksess (Falkum, Hagen, Trygstad, 2009).

Amundsen og Kongsvik, (2019, s. 149) trekker frem argumentasjon for hvorfor medvirkning fra ansatte har positiv innvirkning, på 1) kvalitet, 2) produktivitet, 3) jobbtilfredshet. Ved å henvise til Sashkin, (1984) begrunnes dette i at medvirkning tilfredsstiller 1) den ansattes autonomi, 2) mening, 3) redusert isolasjon.

Falkum et. al (2009, s 99) setter søkelyset på virkninger av demokratiske ordninger, skissert i figuren nedenfor (figur 2-1). Modellen uttrykker på den ene siden sammenhenger mellom innflytelse og samarbeidsklima og på den andre siden ledelsens legitimitet, organisatorisk klarhet, effektivitet og evne til endring. Dette i tillegg til gjensidig sammenheng mellom samarbeidsklima og innflytelse, og mellom ledelsens legitimitet, organisatorisk klarhet, effektivitet og endringsevne i virksomheten (Ibid).

Figur 2-1: Virkninger av demokratiske ordninger. Kilde Falkum et. al, (2009 s. 99)



Gjennom Falkum et. al (2009) sin studie på bedriftsdemokratiets tilstand, medbestemmelse, medvirkning og innflytelse, trekkes det frem at ulike demokratiske ordninger, har ulik virkning i ulike organisasjoner, videre at det er en forventning om innflytelse og mulighet for å påvirke sin egen arbeidssituasjon, for den enkelte medarbeider, og gjennom representant for norske arbeidstakere. Falkum et. al (2009 s. 103) uttrykker videre at det viser seg vanskelig å måle virkningen av de ulike ordningene gjennom statistiske analyser, for å få til det kreves andre metoder.

For samarbeid, innflytelse og ledelsens legitimitet trekkes det frem at ledelsens legitimitet knyttes direkte sammen med samarbeidsklima og med kollektiv og individuell innflytelse for ansatte.

«Sterke samarbeidsrelasjoner og praktisering av ordninger for medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati, både representative og individuelle, vil styrke ledelsens evne til å realisere sine intensjoner, og dermed ledelsens makt i virksomheten» (Falkum et al, 2009, s. 104).

I organisasjoner, med en organisatorisk klarhet, det vil si, en klar fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver (Falkum et al, 2009) har medarbeiderne en større innflytelse på egen arbeidssituasjon, organisering og virkemåte. Jo klarere denne fordelingen er, jo mere innflytelse har de ansatte. Dette gjelder også samarbeidsklimaet, bedre samarbeidsklima, mere fornøyde medarbeidere. Samarbeidsklimaet har også innvirkninger på effektiviteten, dårlig samarbeidsklima, mere ineffektiv arbeidsorganisering og motsatt.

Falkum et al (2009) summerer blant annet dette i konklusjonen for bedriftsdemokratiske virkninger;

«Vi finner en sterk og klar sammenheng mellom praktiseringen av medbestemmelse, medvirkning, bedriftsdemokratiske ordninger og virksomhetens evne til endring. Endringstakten i norsk arbeidsliv er forholdsvis høy, og deltakelsen og oppfatningene om endringene henger sterkest sammen med de representative og kollektive medbestemmelsesformene, selv om også individuell medvirkning slår signifikant ut» (s. 112).

Hvorpå de de redegjør for at samarbeidet mellom medarbeidere, og ledelsen, og mellom ledelsen og tillitsvalgte / verneombud, som kommer av lange tradisjoner med partssamarbeid, kollektiv medbestemmelse, og individuell medvirkning, er svært viktig for organiseringen, endringer og resultater i organisasjonene (Falkum et al, 2009).

2.3.1 Medvirkning i endringsprosesser

Uavhengig av hva som skal endres i organisasjonen, uttrykkes det i litteraturen at medvirkning fra ansatte er grunnlag for suksess. Dunphy (2000), oversatt og sitert i Jacobsen (2018), skriver følgende:

«Den toppledelsen som ikke involverer de ansatte (eller deres representanter), løper en høy risiko. Toppledelsen kan ha et bredt overblikk over virksomheten, men i komplekse organisasjoner med dynamiske teknologier og turbulente og komplekse omgivelser, trenger de også gode fotfolk som kan oppdatere dem på forhold som ikke er så lette å se fra de høyere sfærer. Og (..) når det kommer til å iverksette endring, er toppledelsen ganske impotente uten støtte og engasjement fra en godt informert arbeidstokk.» (s. 165-166).

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem strategi for deltagende utvikling hvor hovedpoenget i denne strategien er at det er hele organisasjonen som er i endring, alle medarbeidere er viktig for organisasjonens utvikling, og må derfor delta aktivt i endringsprosessen. Med denne strategien legger man til grunn at ideer fra medarbeiderne blir fulgt opp av ledelsen. Når ledelsen deler makt med de ansatte, styrkes ledelsens evne til å oppnå ønskede resultater (Falkum et al. 2009). Opplever derimot medarbeideren at deres deltakelse ikke er reell, kan dette føre til negative konsekvenser for endringsprosessen (Lofquist, 2011).

Meyers et al. (2012) viser at involvering av ansatte i prosessen er en suksessfaktor, og at dette er første steg i endringsarbeidet. Behovene i organisasjonen må samsvare med den endringen som skal gjennomføres. I likhet med dette må organisasjonens kapasitet for å gjennomføre endringen gjennomgås, før det tas en beslutning (ibid).

Amundsen og Kongsvik (2019 s. 167) viser til en felteksperiment, i en offentlig etat, foretatt av Clampitt (2013). Etatens ansatte ble flyttet fra kontorer, til et åpent kontorlandskap, hvorav en tredjedel fikk formidlet i forkant en positiv informasjon om hvordan dette skulle foregå, en tredjedel vil negativ informasjon, og siste tredjedelen fikk ingen informasjon. Resultatet viste at å motta informasjon, uavhengig av om den var positiv eller negativ, ga mindre engstelse for endringen, enn hos de som ikke fikk noen informasjon.

Tydighet rundt egen og andres rolle ses på som et av tiltakene for å få til godt samspill mellom flere aktører, videre at toppledere gir handlingsrom til endringsagentene i organisasjonen. (Stensaker og Haueng, 2019). Rolleklarhet vil også gi de ansatte en forutsigbarhet, at de vet hva som forventes av dem (Saksvik et al., 2008). Dette i tillegg til å formidle en overordnet målsetting, og tydelig retning på hvor organisasjonen skal.

På den måten kan man oppnå en felles forståelsesramme for retning og målsetting. At ansatte får kjennskap til det sentrale innholdet i omstillingen ses på som viktig i tidlig fase (Fixen, et. al, 2005). Etablering av felles forståelse, krever mere enn kommunikasjon, det krever involvering, med en toveis dialog, for å utvikle denne felles forståelsen (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Bolman og Deal (2014, s 420) poengterer behovet for aktive kanaler for innspill fra ansatte ved endringer i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at uten medarbeiderne med på laget, er det vanskelig å nyttiggjøre seg endringen (ibid).

Aktive kanaler for dialog kan være medvirkningsmøter, og videre dialog underveis i prosessen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 150) henviser til Pasmore og Fagans (1992) som beskriver at kriteriet for vellykket opplevelse av medvirkning, er at det er samsvar mellom medvirkningsform, organisasjonens beredskap, og medarbeidernes modenhet for deltakelse og kompetanse.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for aktuell teori og tidligere forskning som er relevant for min studie. I [drøftingskapitlet](#) benyttes denne teorien og forskningen til å drøfte funn fra denne studien. I [neste kapittel](#) vil jeg redegjøre for valg av forskningsstrategi, for valg og prosess.

3.0 Metode

Hensikten med all forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. En trenger en strategi, altså en metode for å nå målet (Jacobsen, 2015). Dette kan forklares med informasjonen som samles inn må følge ett sett med kriterier. I dette kapitlet presenteres valg av forskningsmetode, fremgangsmåte, gjennomføring, behandling og tolkning av empiriske data. Jeg vil også redegjøre for denne studiens validitet og reliabilitet, og gjør meg noen etiske betraktninger. Avslutningsvis reflekterer jeg over eget arbeid knyttet til studien.

3.1 Forskningsstrategi og design

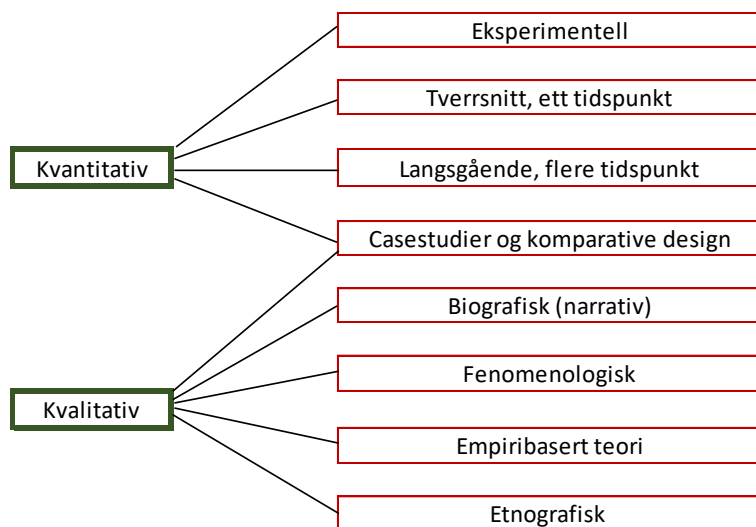
Vi kan skille mellom to forskningsstrategier, en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ metode basert på tekstdata (Ringdal, 2013). I hovedsak kan man si at det er problemstillingen som viser vei for den strategien og det designet vi velger. Har forskeren til hensikt å se omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen, eller se sammenhengen mellom årsak og virkning uten å gå i dybden på fenomenet, trekker man i retning av kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, Ringdal, 2013). Dersom hensikten derimot er å utdype det vi vet lite om, der formålet er å beskrive og å gå i dybden på et fenomen, trekker man mot en kvalitativ metode (Ibid). Med kvantitativ forskningsmetode undersøker man få nyanser, men rekker over mange enheter, i motsetning til kvalitativ metode, hvor man får frem flere nyanser, men hos et færre antall respondenter. Metodene lar seg også kombinere, *flermetodedesign*. Her kan metodene være likestilte, eller den ene metoden underordnet den andre (Ringdal, 2013).

Begge metoder har styrker og svakheter. For å minimere svakheter er det viktig å velge den strategien som kan hjelpe forskeren til å innhente relevant og nyttig informasjon for den studien som skal gjennomføres. Fordeler ved kvantitativ metode er at man når ut til mange enheter kostnadseffektivt, og muligheten ligger til rette for å generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2013). Ulempene er rigiditeten i datainnsamlingen, påtvungne svaralternativer, misforståelser i spørsmålsstillingen og at innhentet informasjon kan være overflattisk (Ibid). Kvalitativ metode, hvor man går i dybden, vil det helhetlig forståelse av et fenomen med en rikere detaljforståelse, men fra færre antall respondenter (Jacobsen,

2015). Derimot kan innhentet informasjon være uoversiktlig, og nærhet til respondenten kan påvirke evnen til analytisk avstand (Ibid).

Innenfor hver forskningsstrategi er det flere forskningsdesign. Et design kan ses på som en grov skisse for hvordan en undersøkelse skal utformes (Ringdal, 2013).

Figur 3-1 Forskningsstrategi og design Kilde: Ringdal, (2013 s. 25).



3.2 Valg av forskningsstrategi og design

Dette er *deskriptiv tverrsnittstudie* med et *flermetodedesign*. For å få svar på problemstillingen var jeg ute etter å se på hovedtendensen i svarfordelingen, hyppigheten, og eventuelle forskjeller innad i datasettet fra et utstrakt antall respondenter som hadde deltatt på prekesjappe. I tillegg ønsket jeg muligheten til å få utfyllende svar om deltakernes opplevelse ved å stille åpne spørsmål i spørreskjemaet.

For å nå ut til et stort antall enheter, respondenter fra etater og virksomheter som har deltatt på prekesjappe benyttet jeg en *kvantitativ* forskningsmetode, gjennom bruk av spørreskjema med kategoriske og rangordnede svaralternativer, dette i kombinasjon med fritekstsvare som ble analysert *kvalitativt*.

Tverrsnittstudie er en spørreundersøkelse basert på et representativt utvalg respondenter, i en begrenset periode, hvor respondenten besvarer undersøkelsen bare en gang (Ringdal, 2013). Dette designet gir bare et øyeblikksbilde, og kan ikke benyttes til å gjøre slutninger om prosesser over tid. Ved å gjenta tverrsnittsundersøkelsen over tid, med de samme spørsmålene kan man derimot studere trender (Ringdal, 2013). Dette var ikke aktuelt i denne studien, men ville vært en interessant oppfølging av studien.

Ved å benytte spørreskjema utelukkende med svaralternativer kan en gå glipp av relevant informasjon knyttet til medarbeiderens opplevelse. Jeg inkluderte derfor fem åpne spørsmål hvor respondentene kunne avgi svar i fritekst. Couper et al. (2001) og Schuman & Presser (1996) i Jacobsen, (2015, s. 265) påpeker at åpne spørsmål bør avgrenses til to situasjoner. 1) Når vi ikke har oversikt over alle tenkelige svaralternativer 2) når det finnes så mange svaralternativer at vi ville trenge flere sider å liste dem opp.

I denne undersøkelsen ble fritekstsvar brukt for å komplementere den kvantitative delen av spørreundersøkelsen. Jeg ønsket her informasjon som var vanskelig å avdekke med svaralternativer. Poncheri et al. (2008) i Jacobsen (2015, s. 274) hevder at majoriteten av de som benytter anledningen til å besvare åpne spørsmål, er de som har negativt syn på det spørsmålet presenterer. Samtidig forklares det i Jacobsen (2015, s. 274) at åpne spørsmål kan hindre misnøye, slik at respondentene kan uttrykke sin mening, og det kan gi respondentene et pusterom, hvor det kan fremkomme interessant informasjon. Forskning viser også at frafallet av respondenter er større ved åpne spørsmål (Jacobsen, 2015). Jeg valgte derfor å la fritekstspørsmålene være frivillig å svare på, med klar viten om at jeg kunne gå glipp av rik informasjon.

3.2.1 Utvalget

Jeg var interessert i å rekruttere respondenter som hadde deltatt på ulike prekesjapper med ulike temaer. Bakgrunnen for dette valget var å nå ut til flere yrkesgrupper i organisasjonen, og for å se om det var en merkbar forskjell i de ansattes opplevelse av deltakelsen. Det er poengtert i litteraturen at man må tilpasse medvirkningsstrategien til organisasjonskultur og til den spesifikke endringsprosessen organisasjonen skal gjennomføre. Oversikt over virksomheter som hadde deltatt fikk jeg av prosessveilederne i prekesjappe. Rekrutteringen

skjedde fra 1) fra virksomhet til etat, 2) Samhandling og samspill mellom to virksomheter og 3) Heltidssatsningen.

3.2.2 Avgrensing

Spørreundersøkelsen ble utformet for å vurdere deltageres *opplevelse* av endringsprosessene med prekesjappe som medvirkningsmetode. Undersøkelsen ble ikke utformet for å vurdere forskjellen mellom de som deltok og de som ikke deltok, og er derfor ikke en formell vurdering av medvirkningsmetoden prekesjappe. En slik vurdering ville krevd en kontrollgruppe, det vil si et studiedesign som stiller de samme spørsmålene til både deltagere og ikke-deltagere, noe som ikke var relevant i denne oppgaven. Her undersøkes i stedet deltageres opplevelse av medvirkning i forhold til sitt daglige virke i kommunen. Dette betyr at alle slutningene som trekkes fra analysen må ses innenfor rammene av avgrensningen, og er ikke å anse som en formell vurdering av effektstørrelsen til medvirkningsmetoden prekesjappe. Problemstillingen besvares ut fra opplevelsen til deltakerne ved tre ulike prekesjapper i kommunen. Det er ingen sammenligning av temaene i de ulike prekesjappene, eller vurdering av om prekesjappe egner seg mere eller mindre til en spesifikk type samhandling, samordning eller endring. Det er prosessen, og de ansattes opplevelse av å medvirke som skal studeres, og ikke oppnådd resultat av endringsprosessen. Dette danner konteksten for studien.

3.2.3 Godkjenning av studien

Prosjektet ble meldt til Norsk senter for forskningsdata, NSD (vedlegg 3). Videre ble studien og dertil utsendelse av spørreskjema godkjent av kommunalsjef helse og velferd. Jeg tok i tillegg kontakt med etatsledere i hver av de fire etatene for godkjenning til å sende spørreskjemaet til deres medarbeidere. Lederne som mottok spørreundersøkelsen var etatsledere, virksomhetsledere og avdelingsledere. I Nettskjema (Universitetet i Oslo) blir ikke respondentens e-postadresse knyttet opp til besvarelsene, jeg kunne derfor ikke se hvem som hadde påbegynt, eller besvart spørreundersøkelsen.

3.3 Utarbeidelse og gjennomføring av spørreundersøkelsen

I arbeidet med utforming av spørreundersøkelsen var jeg opptatt av å innhente svar på om deltakerne var delaktig i planleggingen av prekesjappe, om de var informert i forkant, og deres opplevelse av deltakelsen. Likeledes om det som ble kommunisert under prekesjappe, ble tatt med videre inn i avdelingen / virksomheten i etterkant av medvirkningsmøtet prekesjappe. Dette samsvarer med hensikten og målsettingen til prekesjappe, lederne skal være med i planleggingen for å få et eierskap til prosess og gjennomføring, og alle skal jobbe videre med temaet lokalt.

Det var totalt 31 spørsmål/påstander i spørreundersøkelsen. Jeg la opp til at enkelte ikke hadde deltatt, derfor innledet jeg spørreskjemaet med *1) Har du deltatt på en av følgende prekesjapper?* Med svaralternativ *Ja* og *Nei*. På denne måten sikret jeg det jeg kunne rå over, at de som besvarte undersøkelsen også hadde deltatt på en av nevnte prekesjapper. En annen måte jeg kunne sikret dette på, var å kun sende spørreskjemaet til de som hadde deltatt på prekesjappe, og ikke til hele virksomheten som hadde gjennomført prekesjapper.

Innledningsvis sp. 1-4 omhandlet overordnede spørsmål, deltakelse, type prekesjappe, stilling i virksomheten og om vedkommende var informert om prekesjappe.

Deretter fremkom spørreundersøkelsen som tre-delt; før deltakelse (sp. 5-6 og 8), under deltakelsen (sp. 9-17) og etter deltakelse (sp. 19-26). Jeg benyttet Likert-formatet i svarangivelsen, respondentene skulle ta stilling til påstandene gradert fra «helt enig» til «helt uenig», hvor midtverdien var nøytral «verken eller» (Ringdal, 2013).

Fem av spørsmålene (sp.7, 18 og 27, 28 og 31) var åpne valgfrie spørsmål med fritekstfelt som ble stilt etter hvert tema, før, under og etter gjennomføringen av prekesjappe. Respondentene kunne trykke seg videre i undersøkelsen uten å besvare de åpne spørsmålene. Øvrige spørsmål/påstander måtte man besvare, og velge kun ett alternativ ved svarangivelse.

Avslutningsvis var det to oppfølgingsspørsmål til gruppen som ikke deltok på prekesjappe (sp. 29 og 30). Denne gruppen ble sendt direkte til nevnte spørsmål eller besvarelse *nei* på deltakelse på prekesjappe.

I forkant av utsendelsen gjennomførte jeg en pilot med kollegaer, som er kjent med konseptet, og selv har deltatt på andre prekesjapper. De ble bedt om å gjennomgå følgende 1) forståelse av påstandene, 2) forståelse av informasjonsskriv og 3) tid for gjennomføring.

Etter tilbakemeldinger ble spørreskjemaet justert. Pilotgruppen besvarte totalt to spørreundersøkelser.

3.3.1 Gjennomføringen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut på e-post den 26. januar 2020 til 568 ansatte i seksjon helse og velferd, fordelt på ulike virksomheter i ulike etater. I og med at jeg selv jobber i seksjonen hadde jeg tilgang på e-postadressene til respondentene i de ulike virksomhetene. Jeg ser i ettertid at jeg skulle tatt en gjennomgang med lederne i virksomhetene spørreundersøkelsen gikk ut til, for å ekskludere ansatte i små stillinger, permisjon etc. Dette for å skille ut de som eventuelt ikke hadde fått innbydelse, eller hatt anledning til å delta på prekesjappen på grunn av nevnte årsaker. På denne måten ville jeg spisset henvendelsen i større grad.

I e-posten med lenke til spørreskjemaet fulgte innledende informasjon om studien. Ytterligere informasjon fulgte som innledning i selve spørreskjemaet (vedlegg 2). Skjemaet som ble benyttet var Nettskjema² (Universitetet i Oslo).

Etter 5 dager genererte jeg en påminnelse til respondentene på e-post, dette fra Nettskjema (Universitetet i Oslo), med lenke til spørreundersøkelsen og dertil informasjon om denne. Jeg tok deretter kontakt med ledere i virksomhetene, med forespørsel om de kunne oppmuntre medarbeidere til å besvare spørreskjema, under forutsetning av at det var *frivillig å delta*. Jeg sendte ut ytterligere to påminnelser, hvorpå jeg informerte om dato for når undersøkelsen skulle avsluttes i siste påminnelse. Spørreundersøkelsen lå åpen i 18 dager.

3.3.2 Antall respondenter

Det kom inn totalt 137 svar fra 568 mottakere, noe som ga en svarprosent på 24 %. Av de som besvarte var det 94 personer (17% av totalen) som hadde deltatt på prekesjappe.

Samtlige respondenter besvarte spørsmål 1) «har du deltatt på én av følgende prekesjapper?», med svaralternativene ja og nei. Respondentene som svarte *nei* (43 stk) ble sendt videre til spørsmål 29) «Jeg har deltatt på videre arbeid rundt temaet i avdelingen /

² Nettskjema, Sikker løsning for datainnsamling via nett

virksomheten i etterkant av prekesjappe» og 30) «Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom.»

Respondentene (94 stk) som hadde deltatt på prekesjappe fikk avslutningsvis samme spørsmål, 26) «Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom.». Jeg har derimot ikke rangert svaralternativene likt, slik at disse ikke kan settes opp mot hverandre.

Det var 44 respondenter som besvarte fritekstspørsmålene, av disse var det tre stykker som besvarte alle, og det var tre stykker av de 43 som ikke deltok på prekesjappe som besvarte siste oppfølgingsspørsmål.

3.3.3 Frafall

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til ansatte fra virksomheter som deltok på en av de utvalgte prekesjappene med følgende oversikt:

Tabell 3-1 Antall besvarelser per prekesjappe, frafall totalt.

Prekesjappe	Antall mottakere	Antall besvarelser	Frafall
1) Fra virksomhet til etat.	369	35 (9,5%)	
2) Samhandling og samspill	43	25 (58%)	
3) Heltidssatsningen	156	34 (34%)	
4) Har ikke deltatt på prekesjappe	-	43	
<i>Totalt</i>	568	137	431

De 43 ansatte som svarte *nei* på første spørsmål (*har ikke deltatt på en av følgende prekesjapper*) kan jeg ikke plassere i en av virksomhetene da jeg ikke har oversikt over hvilken virksomhet de kommer fra. På bakgrunn av dette presenteres totalsummen av frafallet.

Vi ser av antall besvarelser at det prosentmessig er en stor skjevhet i antall mottatte svar i forhold til utsendte spørreskjemaer fra de ulike prekesjappene. Vi ser også at antall respondenter som har svart fra de ulike prekesjappene er nokså jevnt fordelt. Jeg anser ikke

frafallet som kritisk for å gjennomføre analysen, og presentasjon av funn. N=94 vil gi oss svar på tendenser og respondentenes opplevelse av deltakelsen, men er ikke nok (eller korrekt fremgangsmåte) til å kunne måle effekter av prekesjappe, eller å generalisere svarangivelsen til å gjelde *alle* som har deltatt på prekesjappe.

Det er ulike grunner til at respondenter ikke besvarer undersøkelser, som for eksempel engstelse for at svarene kan kobles til dem som person (Jacobsen, 2015) og/eller fordi de ikke liker det undersøkelsen omhandler eller skal brukes til (Ibid).

I dette tilfelle kan årsaken ligge i ovennevnte årsaker. Det kan også ligge i at flertallet i to av prekesjappene jobber turnus med personrettet tjenesteyting, at de ikke benytter PC som arbeidsverktøy til daglig, og at de har ulike stillingsstørrelsen. En annen årsak kan være at respondentene ikke kjenner seg igjen i temaet. De har altså ikke fått invitasjon til –, mulighet for (pga turnusarbeid?)- eller deltatt på prekesjappe, og velger derfor å ikke åpne lenken for videre informasjon.

Litteraturen fremhever også at jo bedre forskeren klarer å formidle formål, hensikt og ivaretagelse av personvernet kan det tenkes at svarprosenten øker (Jacobsen, 2015). Dette kan åpenbart også være en av årsakene til at spørreskjemaet ikke ble besvart.

3.4. Type data og analytisk fremgangsmåte

Spørreundersøkelsen ga opphav til data i ulike former. Nedenfor beskrives type data og analytisk fremgangsmåte for den kvantitative analysen og den kvalitative analysen.

3.4.1 Type data og analytisk fremgangsmåte for kvantitative data

Spørreskjemaet inneholder innledende spørsmål, 1) *Har du deltatt på en av følgende prekesjapper?* 2) *Hva er din stilling i organisasjonen?* 3) *Hvilken prekesjappe deltok du på?* og påstanden 4) *Jeg ble informert om hva prekesjappe er*

Nevnte spørsmål hadde to og tre svaralternativer som alle ble kodet fra 1-3, og blir presentert med prosentangivelse i resultatkapittelet, dette i likhet med avsluttende spørsmål for de som ikke hadde deltatt på prekesjappe

29) *Jeg har deltatt på videre arbeid rundt temaet i avdelingen / virksomheten i etterkant av prekesjappe* og 30) *Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått gjennom.*

Øvrige spørsmål, påstander ble kodet med tallrekke 1 til 5, hvor 1 var «helt enig», 2 «litt enig», 3 «verken eller», 4 «litt uenig» og 5 var «helt uenig». Koding var nødvendig for omgjøring av svaralternativer til tall, som kunne behandles i statistikkprogrammet (Jacobsen, 2015).

Det er to ulike typer data i dette datasettet. Kategoriske data, på nominalt målenivå, som ikke lar seg rangere på noen logisk måte (Jacobsen, 2015). Ett eksempel er hvilken prekesjappe respondenten deltok på. Den andre typen data er rangordnede data, på ordinalt målenivå, som her en grad av enighet i utsagnene på en fempunktsskala, hvor vi kan måle intensiteten til de ulike utsagnene (ibid). Disse har en naturlig rangering men vi vet ikke hvor stor forskjellen er mellom dem. For eksempel, vi vet at det er en forskjell mellom «helt enig» og «litt enig», men vi vet ikke om forskjellen mellom «helt enig» og «litt enig» er den samme som forskjellen mellom «verken eller» og «litt uenig» (Kirkevold, 2017). Denne rangeringen skiller seg fra data på intervallskala eller forholdstallsnivå. Intervall og forholdstall er kontinuerlige variabler med like intervaller mellom seg (Ringdal, 2013).

Rangordnede variabler med minimum fem verdier som rangeres i en kontinuerlig rekkefølge, kan behandles som metrisk målenivå (intervall og forholdstall), under noen forutsetninger (Jacobsen, 2015). Dette støttes av Ringdal (2013 s. 92) som redegjør for at denne type ordinale variabler befinner seg i grenseland. Det er ikke uvanlig at slike variabler benyttes i statistiske analyser som strengt tolket krever variabler på intervallnivå (ibid). Det er dermed vanligere i dag å vurdere hvor robuste analyseteknikkene er i ulike situasjoner, enn å velge analyseteknikker kun etter målenivå (Ringdal, 2013). Dette var tilfelle i mitt datasett, og legger grunnlaget for valg jeg har tatt underveis. Valgene kommenteres, uten ny redegjørelse underveis.

For alle spørsmål med rangordnede svaralternativer ønsket jeg å se på sentraltendensen, det typiske svaret i fordelingen og variasjonen i svarfordelingen. Det er ulike statistiske mål på sentraltendens, og på spredning etter hvilket målenivå man har (Jacobsen, 2015).

Jeg genererte uttak av deskriptive statistikk fra SPSS³ v.25, da fikk jeg en oversikt over svarangivelsen, frekvenser og prosenter. Jeg fikk også en oversikt med ulike statistiske mål for sentraltendens og spredning i datasettet.

Statistiske mål på sentraltendens er *modus* som forteller oss hvilken verdi som forekommer oftest, *median* som viser midtpunktet i fordelingen, og *gjennomsnittet (mean)*. Gjennomsnittet er det vanligste målet for sentraltendens, dersom det oppfyller kriteriene for bruk (Jacobsen, 2015, Ringdal, 2013). Gjennomsnitt benyttes som mål for sentraltendens på de høyeste målenivåene (intervallnivå og forholdstall), men kan også benyttes på ordinale variabler. Det fordrer at dataene på ordinalt målenivå er normalfordelte, dersom de ikke er det, vil gjennomsnittet kunne gi villedende informasjon, og man benytter median som mål på sentraltendensen (ibid).

For å finne svar på om dataene mine var normalfordelte, genererte jeg en normalitetsanalyse i SPSS v.25, med histogram, som grafisk kan vise eventuelle normalitet eller skeivheter. I tillegg til dette, gjennomgikk jeg alle deskriptive data, og så på standardavviket, skjevhet og kurtosis. For å lære meg til en viss grad å tolke skjevhet og kurtosis benyttet jeg SPSS, IBM og veiledningsfilmer på nettet.

I et normalfordelt datasett er skjevhet og kurtosis nær null. Det er eksemplifisert toleransegrenser, skilt på små, mellomstore og store datasett, hvor det tolereres større avvik fra null på større datasett. Ved positiv skjevhet, har kurven en lenger hale mot positiv side, og motsatt ved negativ. For kurtosis er fordelingen mere flattrykt. Dette vises visuelt i histogram, og som +/- i statistikken. I presentasjonen av resultater vil dette forklares i de tilfeller det er aktuelt.

Mål på spredningen sier noe om variasjonen i datasettet, hva som er laveste og høyeste verdi i en fordeling og variasjonsbredden i nevnte verdier. De statistiske målene for å uttrykke spredningen er *minimum* og *maksimum* som gjengir laveste og høyeste verdi i datasettet, *variasjonsbredden*, som er differansen mellom min. og maks. verdien og *standardavviket*, det typiske avviket fra gjennomsnittet (Jacobsen, 2015, Ringdal, 2013).

³ SPSS® Programvare for avanserte statistiske analyser (IBM)

Statistiske tester

For å se om det var forskjeller mellom grupper gjennomførte jeg ulike statistiske tester.

Jeg har tidligere redegjort for mitt datasett med rangordnede svaralternativer på ordinale målenivå, med 5 svaralternativer gradert fra «helt enig» til «helt uenig». Følgende svaralternativer kan i enkelte tilfelle behandles som intervall- og forholdstall, men det fordrer normalfordeling i svarangivelsen. Følgende hensyn er tatt. Alternative tester er ikke-parametriske tester, hvor medianen er gjenstand for sammenligning. Jeg har valgt å gjennomføre variansanalyser med t-test⁴ og One-Way ANOVA⁵.

t-test undersøker om det er forskjeller mellom to grupper med ulik utvalgsstørrelse og ulik varians med hensyn til gjennomsnitt. Mellom ledere og øvrige gjennomførte jeg t-test, hvor den uavhengige variabelen var respondentens stilling i organisasjonen.

Enveis variansanalyse (One-Way ANOVA) er en generalisering av t-testen til flere grupper (Ringdal, 2013) hensikten er å teste statistiske hypoteser for å finne eventuelle signifikante ulikheter mellom gruppene.

Statistisk signifikans står sentralt innen hypotesetesting (Bjørnnes & Gjevjon, 2019). For t-testen og for enveis variansanalysene ble signifikansnivået satt til 0,05, noe som betyr at p-verdien må være under dette for at nullhypotesene kan forkastes. P-verdi lavere enn 0,05 gir uttrykk for at det er minimum 95% sannsynlighet for at hypotesen er sann (ibid).

For å få et overblikk over om det var noen store forskjeller mellom prekesjappene splittet jeg datasettet etter type prekesjappe, for deretter å generere en deskriptive analyse. På denne måten fikk jeg en frekvensoversikt, og mål for sentraltendensen per prekesjappe. Deretter genererte jeg enveis variansanalyse, med prekesjappene som den uavhengige variabelen, for å se om det var statistiske ulikheter mellom disse. Hypoteser blir presentert i resultatkapitlet. Hensikten med denne studien var ikke å studere forskjellene mellom prekesjappene, det var allikevel nyttig å få et overblikk om det var markante forskjeller mellom dem. Aktuelle hypotesetester av betydning for studien blir presentert under [resultatdelen](#) og diskutert i [drøftingskapitlet](#).

Enveis variansanalyse ble også gjennomført for å analysere forskjeller i svarangivelsen mellom respondenter som var informert om hva prekesjappe var i forkant av deltakelse og

⁴ t-test gjennomført i SPSS v. 25 (IBM, 2017)

⁵ One-Way ANOVA gjennomført i SPSS v. 25 (IBM, 2017)

de som ikke var det. Den uavhengige variabelen var om respondentene var informert eller ikke, «ja», «nei» og «vet ikke».

Nullhypoteser og resultater presenteres i resultatkapitlet for samtlige tester, fullstendig analyse ligger vedlagt oppgaven (vedlegg 1). Alle analysene ble gjort i SPSS⁶ v.25(IBM, 2017).

3.4.2 Analytisk fremgangsmåte for kvalitative data

Spørreundersøkelsen inneholdt fem åpne spørsmål det var valgfritt å besvare. Her var ikke respondentene bundet til gitte svaralternativer, men kunne besvare spørsmålene fritt. Spørsmålstillingen var åpen, og som en avslutning ved hvert tema, 7) *er det noe du vil utdype i henhold til informasjon i forkant av deltakelsen*, 18) *kan du beskrive din opplevelse fra dagen du var på prekesjappe*, 27) *Min vurdering av oppfølging i avdelingen / virksomheten etter deltakelse på prekesjappe* 28) *Min vurdering av at de ansatte får medvirke gjennom medvirkningsmetoden prekesjappe* 31) *Er det noe annet du vil tilføye?* Siste spørsmål var i tillegg åpen for respondenter som ikke hadde deltatt på prekesjappe.

Ved å ha åpne spørsmål i en spørreundersøkelse kan det føre til at forskeren får rik informasjon om temaet (Ringdal, 2013). Tekstdataene kan analyseres som ved kvalitative metoder, eller man kan kode svarene i mindre antall kategorier for analysing for kvantitative data (Ringdal, 2013). Jeg har valgt å analysere dataene etter kvalitativ metode, spørsmålene var åpne, og ga rom for refleksjon og verdifull informasjon som utdyper allerede stilte spørsmål.

Jeg foretok et uttrekk av alle fritekstbesvarelser fra datasettet, systematiserte disse under hvert spørsmål, og talte opp besvarelsene. Det var ulikt antall respondenter som besvarte de ulike spørsmålene, totalt antall unike respondenter 44 stykker, hvorav 3 stykker besvarte alle spørsmål. I tillegg til de 44, var det 3 respondenter som ikke hadde deltatt på prekesjappe som besvarte eneste åpne spørsmål for gruppen, 31) *Er det noe annet du vil tilføye?* Antall respondenter per spørsmål i tabell nedenfor (tabell 3-2).

⁶ SPSS® Programvare for avanserte statistiske analyser (IBM)

Tabell 3-2. Antall respondenter N= for fritekstspørsmål

Spørsmål	N=	Spørsmål	N=	Spørsmål	N=	Spørsmål	N=	Spørsmål	N=
7	8	18	16	27	33	28	27	31	22+3

Ved kvalitative analyser er det nødvendig å redusere tekster til mindre bestanddeler (Jacobsen, 2015). Jeg behandlet derfor dataene som transkriberte intervjuer, og fulgte prosess for analyse av datamateriale for kvalitative data.

Jeg leste igjennom svarene, gjorde meg kjent med materialet, og la inn fargekoder etter ordlyden på utsagnene. Deretter kategoriserte jeg svarene i ulike kategorier. Jeg valgte å følge rangordningen for kvantitative data til en viss grad. Grad av enighet til uenighet, men fra positiv til negativ.

I første omgang hentet jeg ut alle fritekstsvaer fra dokumentet, og innordnet de etter hvert spørsmål. Jeg leste igjennom, og markerte gjentagende tilbakemeldinger. Deretter ble dataene kategorisert etter 1) refleksjon, 2) positiv/kritisk, 3) positiv, 4) usikker/kritisk, og 5) negativ/kritisk. Det var mange gode refleksjoner i svarene, og ingen entydighet på om de var negativt eller positivt ladet.

Etter ytterligere gjennomlesninger endte jeg innenfor tre kategorier: 1) positiv 2) refleksjon og 3) negativ, med markering for gjentagende temaer i yttermarg, som eksempel, *manglende oppfølging, for stor gruppe etc.*

Etter kategorisering, og markering av gjentagende temaer, leste jeg gjennom samtlige besvarelser igjen, sett i lys av kategoriene og markerte temaer, som en dobbelsikring.

Kjennetegnet ved tilnærmingen til datainnsamlingen for kvalitative data er åpenhet (induktiv), det er altså ikke forskeren som skal danne kategorier som data skal passe inn i (Jacobsen, 2015). Kategoriene skal være grunnet i data (ibid). Kategoriene jeg brøt teksten ned i, og temaene som ble beskrevet, var fundamentert i dataene som forelå, dette i ord og uttrykk i skreven form fra respondentene. Ved å kategorisere svarene inn i allerede kjent rangordning, hjalp det meg å få en god oversikt. Tekstmaterialet jeg satt igjen med var på omlag 3000 ord, noe som er relativt lite i forhold til transkriberte intervjuer, hvor man også kan stille oppfølgingsspørsmål for å gå ytterligere i dybden på et fenomen.

Enkelte av fritekstsvarene var kun kommentert med et «*Nei*», jeg har ikke forkastet disse, men heller ikke kategorisert de (N=3). Jeg har valgt å ikke nummerere respondentene eller knytte respondentene til type prekesjappe for å ivareta personvernet.

Presentasjonen av resultater etter kvalitativ analyse, følger etter presentasjon av kvantitative funn, før deltakelse, under deltakelse og etter deltakelse på prekesjappe.

Etter kategorisering, og markering av temaer, ble gjentakende temaer under analysen plassert etter hverandre. Jeg forflyttet dermed svarene vekk fra spørsmålet. Grunnen til dette var at svarene omhandlet samme tema, uavhengig av spørsmålet. Det var da mer naturlig å følge temaene videre.

Presentasjonen av kvalitative data er dermed ikke bundet til spørsmålet, men temaet. På bakgrunn av dette, er det ikke markert N= i presentasjonen.

3.5 Validitet og reliabilitet

Uavhengig av metode, og uavhengig av type empiri, må den være gyldig og relevant (valid). Det skilles mellom to typer gyldighet og relevans, intern gyldighet, om vi har dekning i dataene for de konklusjoner som trekkes, og ekstern gyldighet og relevans, om resultatene er gyldige også i andre sammenhenger, altså i hvilken grad funnene kan generaliseres (Jacobsen, 2015).

Undersøkelsen må være til å stole på, altså pålitelig og troverdig (reliabel). Resultatene må være relevante og riktige (Jacobsen, 2015). Ved hjelp av forskningsmetode for innsamling av empiri følger man systematisk faser, det er ikke dermed sagt at det ikke oppstår feil, og er svakheter knyttet til resultatene (ibid).

3.5.1 Refleksjon knyttet til denne studiens validitet og reliabilitet

For å søke svar på problemstillingen har jeg benyttet *spørreskjema*, som måler et utvalgt antall respondenter sin opplevelse av deltakelse på tre ulike prekesjapper i det øyeblikket det besvares.

En utfordring ved bruk av spørreskjemaer er om de gir et faktisk mål på det vi ønsker å undersøke, altså gyldigheten (Jacobsen, 2015). Usikkerheten er knyttet til om jeg har klart å kommunisere budskapet korrekt, slik at respondentens forståelse for påstandene/

spørsmålsstillingen er som tiltenkt. Før spørreskjemaet ble sendt ut gjennomførte jeg en pilot. Det kan hjelpe, men er ingen garanti, for at alle respondentene oppfattet påstandene i spørreskjemaet slik det var tiltenkt.

Det er heller ingen garanti for at jeg måler det jeg faktisk ville måle. Jeg ser i ettertid at mange av spørsmålene er like, hvor hensikt var å måle et fenomen, med ulik spørsmålsstilling, for å se eventuelle samvariasjoner i svarangivelsen. Dette måtte jeg se bort fra, svarangivelsen var nokså entydig lik, respondenter som sa seg enig i det ene utsagnet, sa seg også som oftest enig i det andre. Ved å korrelere flere spørsmål, på en fempunktsskala, fikk jeg en signifikant samvariasjon mellom de ulike spørsmålene og svarangivelsene. Jeg kunne ikke konkludere med at det var sammenhenger mellom årsak og virkning på bakgrunn av dette, da andre faktorer spiller inn for å konkludere den veien.

Ved bruk av spørreskjema målte jeg den enkelte deltakers opplevelse av å delta på prekesjappe, for medvirkning i endringsprosesser, uten å gå i dybden på fenomenet, men for å se utstrekningen av et fenomen, Jeg benyttet SPSS v.25, som analyseverktøy, det vil si at resultatene som presenteres er analysert gjennom standardiserte analyser, noe som øker sannsynligheten for at andre kan komme frem til samme resultater av datamaterialet.

Jeg benyttet i tillegg åpne spørsmål, som var frivillig å besvare. Svarangivelsen fra respondentene i fritekstsvar er ikke gyldig for alle, men gir svar på opplevelsene til de som besvarte spørsmålene. Ved analyse av denne type data legges det opp til at forskeren behandler dataene med nøyaktighet og tilordner uttalelsene til kategorier (Jacobsen, 2015). Jeg har under kapittelet analytisk fremgangsmåte for kvalitative data redegjort for fremgangsmåten, og i fremstillingen av resultater forsøkt å få frem alle aspekter av besvarelsene for å fremstille dette på en troverdig måte.

Jeg konkluderer, og diskuterer funn basert på redegjørelser i resultatkapittelet, og anser studien til å ha en intern gyldighet innenfor de rammer det er redegjort for under avgrensningen. Derimot anser jeg ikke studiens funn som ensbetydende for samtlige som har deltatt på en prekesjappe, men at funn i denne studien kan gi en pekepinn på eventuelle momenter man kan se på videre for å forbedre brukeropplevelsene i prosessen.

Ser vi innad på resultatene fra den kvantitative analysen, var det ingen store forskjeller i svarangivelsen mellom de ulike prekesjappene, dette kan tyde på at vi muligens kan få

samme resultater ved å stille samme spørsmål til andre grupper som har deltatt på prekesjappe.

3.6 Ethiske vurderinger

All forskning reguleres av etiske normer og verdier, og en skal jobbe ut fra grunnleggende respekt for mennesker og deres autonomi (Everett og Furseth, 2012). Dette prosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata, NSD (vedlegg 3). Alle prosjekt som behandler personopplysninger skal meldes NSD. I denne studien ble det ikke behandlet personopplysninger direkte, men så lenge man benytter nettbasert spørreskjema innebærer dette registrering av e-postadresse og/eller IP-adresse (www.nsd.no) skal dette meldes. Ved bruk av Nettskjema (Universitetet i Oslo) kan ikke forskeren se hvem som har påbegynt, besvart eller ikke besvart undersøkelsen, noe som ivaretar personvernet. Respondentene fikk informasjon om formål og hensikt med spørreundersøkelsen, at det var valgfritt å delta, og at de samtykker til deltakelse ved å besvare spørreskjemaet.

Tidlig i prosessen tok jeg valg som omhandlet den enkeltes rett til personvern, og jeg minimerte sannsynligheten for gjenkjennelse, dette blant annet ved spørsmål som omhandlet stillingskategorier. Det var ikke nødvendig for undersøkelsen å dokumentere respondentens eksakte stilling annet enn å skille på om det var ledere eller øvrige ansatte i organisasjonen. Mottakere av denne spørreundersøkelsen var medarbeidere i ulike stillinger og funksjoner, som også inkluderer tre ledd med ledere, jo høyere opp i hierarkiet, jo større er sannsynligheten for gjenkjennelse.

I planfasen, og når studiet ble meldt NSD var planen å få svar på hvor lenge de ansatte hadde vært ansatt i kommunen og i nåværende stilling, dette med bakgrunn i teori som omhandler endringer i organisasjonen og dens sammenheng med hvor lenge en har vært ansatt på arbeidsplassen. Dette gikk jeg senere bort i fra. Dermed er enda et moment for eventuell gjenkjenning eliminert.

Det ble informert til respondentene at det var frivillige å besvare fritekstspørsmål, og at besvarelser i fritekst kan bli benyttet som sitater i oppgaven. Som formidler av dataene har jeg tatt et valg om å ikke gjengi alle kvalitative svar. Resultatene etter analyse blir presentert og enkelte sitater blir brukt i fremstillingen, på en måte som ivaretar respondentens anonymitet.

Jeg har videre valgt å ikke referere til kommunen studien ble gjennomført i med fullt navn i løpende tekst, men er klar over at den med enkelhet kan gjenkjennes. Det har ikke vært noe mål eller krav om å holde kommunen uidentifiserbar.

3.7 Evaluering og refleksjon av prosess

Jeg ser i ettertid at jeg skulle tatt høyde for at en stor andel av de som besvarte spørreskjemaet ikke hadde deltatt på prekesjappe. De som ikke hadde deltatt, fikk to oppfølgingsspørsmål med svaralternativer, og ett fritekstspørsmål. Dersom oppfølgingsspørsmålene med svaralternativer hadde blitt stilt likt til begge gruppene (deltager og ikke-deltagere) kunne jeg foretatt en slags sammenligning mellom deltakerne og ikke-deltakerne på prekesjappe. Dette måtte altså vært formulert på en måte som muliggjorde svar fra begge grupper.

Likeledes ville jeg revurdert valget om å la åpne spørsmål være valgfritt for alle deltakere. Dersom alle respondenter besvarte åpne spørsmål, ville det øke gyldigheten i besvarelsene på gjeldene spørsmål. På den andre siden kunne jeg også «mistet» noen respondenter underveis. Antall åpne spørsmål måtte i så måte vært redusert.

Enkelte av spørsmålene jeg stiller, har ikke tydelig relevans til problemstillingen. Spørsmålsstillingen lot seg ikke bruke slik det var tiltenkt, som for eksempel å sette svar fra før, under og etter deltakelse opp mot hverandre, og å måle årsak/virkning, dette kan vanskelig la seg gjøre kvantitativt, da det er flere ting som spiller inn, og krever en annen tilnæringsmåte. Nevnte eksempler føyer seg inn i rekken av hva jeg har lært. Det anbefales i litteraturen å sette opp et felt for «vet ikke», «verken eller», altså de litt mere nøytrale svarene. I mitt datasett ser jeg at mange har benyttet seg av dette. «Verken eller» kan tolkes som likegyldighet, nøytral, eller at respondenten ikke husker om det ga en spesiell opplevelse eller ikke. Sistnevnte ble også kommentert i ett av fritekstsvarene, hvor det ble uttrykt at vedkommende ikke lenger husker.

Gjennomføringen av de tre prekesjappene strekker seg tilbake til 2018 og 2019. Spørreundersøkelsen ble besvart januar / februar 2020. Følgende kan ses på som en av svakhetene ved å benytte kvantitativ metode med bruk av spørreskjema. Respondentene må avgi svar, der og da, og man kan ikke hjelpe respondenten til å reflektere og tenke tilbake til situasjonen, som man i større grad kan gjøre ved bruk av intervju individuelt eller i fokusgrupper. Jeg antok at jeg kunne få ærligere svar ved bruk av spørreskjema, grunnet

avstand til «forskeren» og full anonymitet, jeg tok ikke høyde for at gjennomføringen opplevdes for lenge siden for enkelte respondenter, eller at jeg fikk en lav oppslutning på spørreundersøkelsen av andre årsaker jeg ikke kjenner til. Sistnevnte kunne jeg gjort noe med, ved å spisse utsendelsen ytterligere til å treffe de som faktisk har deltatt, og om mulig kommunisere mål og hensikt tydeligere. Jeg har lært av prosessen, og tar det med meg videre i den kontinuerlige læringsspiralen.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for valg av forskningsstrategi og design, utarbeidelse og gjennomføring av studien. Videre har jeg redegjort for den analytiske fremgangsmåte, studiens validitet og reliabilitet, og etiske vurderinger. Avslutningsvis har jeg reflektert og evaluert prosessen av eget arbeid knyttet til studien.

I neste kapittel presenteres studiens resultater og funn.

4.0 Studiens resultater og funn

I dette kapitlet presenteres resultater og funn fra spørreundersøkelsen. Kapitlet er inndelt i flere deler, først presenteres [overordnede resultater](#), deretter resultater og funn inndelt etter [før](#), [under](#) og [etter](#) prekesjappe. Dernest presenteres funn etter [statistiske analyser](#) for å se om det var noen forskjeller mellom to grupper. Avslutningsvis gjør jeg rede for resultater for respondenter som [ikke deltok](#) på prekesjappe. Studiens sentrale funn oppsummeres i kapitelnummer [4.4 Oppsummering av funn](#).

4.1 Overordnede resultater

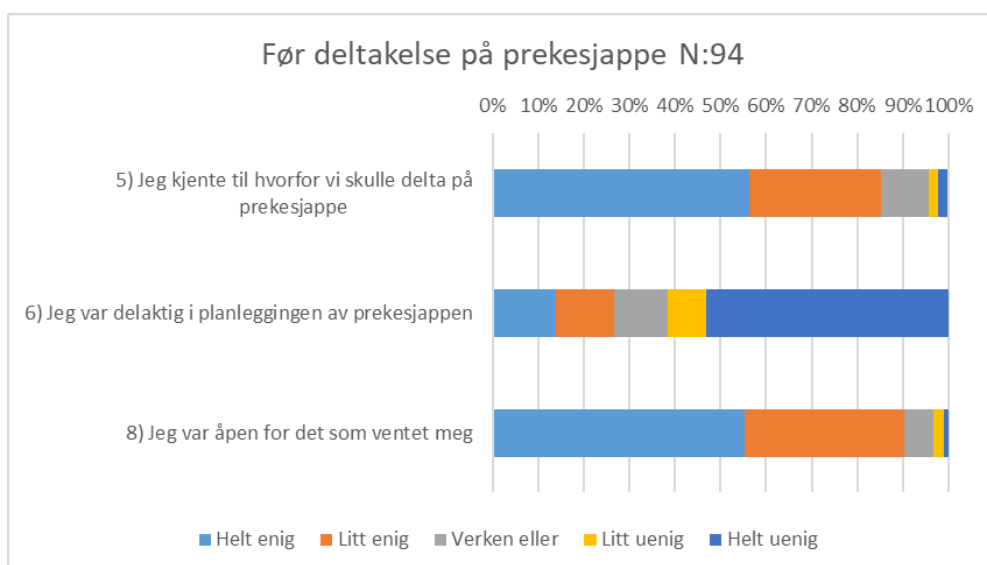
Av respondentene som hadde deltatt på prekesjappe ($N = 94$) var det 24 (26 %) ledere og 70 (74 %) øvrige. Respondentene hadde deltatt på tre ulike prekesjapper: 25 (27 %) hadde deltatt på *Samhandling og samspill*, 35 (37 %) hadde deltatt på *Fra virksomhet til etat*, og 34 (36 %) hadde deltatt på *Heltidssatsning*.

81 (86 %) av deltakerne besvarte at de fikk informasjon om hva prekesjappe var i forkant av deltakelsen, mens 10 (11 %) besvarte at de ikke var informert. 3 (3 %) svarte vet ikke på dette spørsmålet.

4.1.1 Før deltakelsen på prekesjappe

Nedenfor presenteres resultater fra spørreundersøkelsen som omhandler deltakernes opplevelse i forkant av prekesjappen. Kort forklaring følger etter figur (figur 4-1). Deretter presenteres tabell (tabell 4-1) med deskriptiv statistikk og forklaring i tekstform. Etterfulgt med resultater fra spørreundersøkelsens fritekstfelt, som er analysert kvalitativt.

Figur 4-1. I forkant av prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94



Det var en generell enighet blant deltakerne at de kjente til hvorfor de skulle delta på prekesjappe og likeledes uttrykte deltakerne at de var åpne for det som ventet dem. At det var langt færre som besvarte at de var delaktig i planleggingen av prekesjappen stemmer godt med hvordan dette var lagt opp, det er primært lederne som deltar i planleggingen.

Resultater fra disse spørsmålene er nedenfor presentert med sentraltendens og standardavvik (tabell 4-1) etterfulgt av en redegjørelse.

Tabell 4-1. Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.

	Min/max	Mode	Median	Gjennomsnitt	Standardavvik	Variance	Skjevhet	Kurtosis
Sp. 5, Jeg kjente til hvorfor vi skulle delta på prekesjappe	1/5	1	1	1,65	0,912	0,832	1,629	2,801
Sp. 6, Jeg var delaktig i planleggingen av prekesjappen	1/5	5	5	3,74	1,538	2,364	-0,719	-1,096
Sp. 8, Jeg var åpen for det som ventet meg	1/5	1	1	1,59	0,795	0,632	1,680	3,642

Svarangivelsen på disse spørsmålene er ikke normalfordelt. Vi ser av statistikken at den verdien de fleste har besvart (*modus*) og midtfordelingen (*median*) i svarangivelsen ligger på 1 (helt enig) for påstand 5 og 8, og på 5 (helt uenig) for påstand 6. For alle tre påstandene ligger modus og median langt fra gjennomsnittet (*mean*), likeledes ser vi en skjevhet i dataene. Mål på skjevhet og kurtosis avviker i stor grad fra 0. Det er derimot benyttet alle svaralternativ i svarangivelsen, fra 1-5.

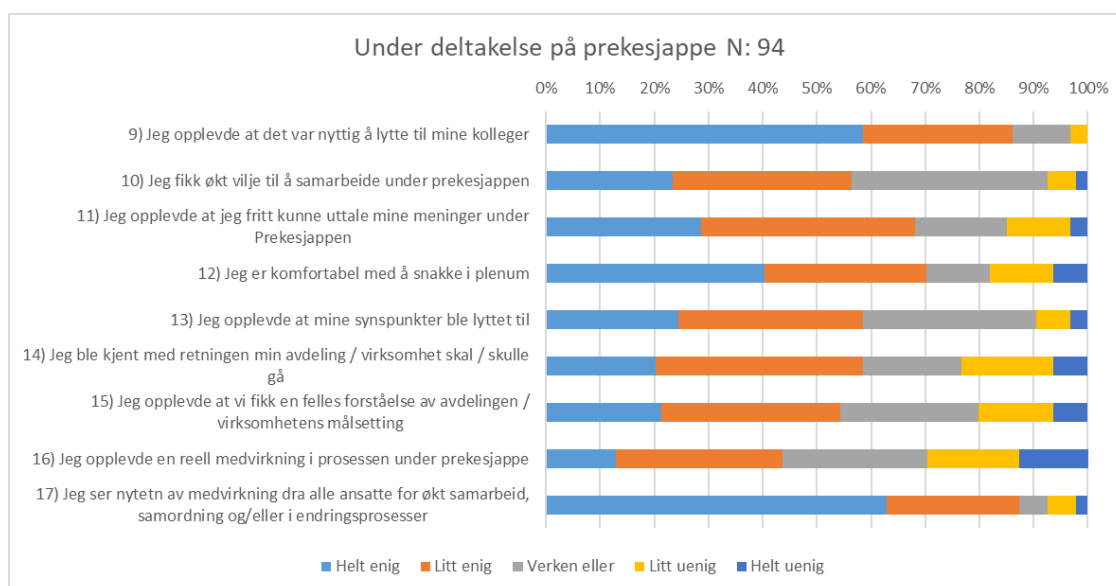
Resultatene viser en generell positiv holdning til deltakelsen. Det ble trukket frem av en respondent i fritekstsvar, det å være delaktig i planleggingen, som ble gjort både i ledergruppen og i HMS-møte, viste seg å være positivt for gjennomføringen.

En annen respondent uttrykte at forberedelsen ble gjort på egenhånd da temaet var informert om. Det ble også kommentert at det dette var såpass lenge siden, at vedkommende ikke lenger husker hvordan informasjonen foregikk. Det kom også frem at mål og hensikt burde vært tydeligere formulert, dette stemmer overens med deltakernes svarangivelse, det var ikke en entydig enighet om at deltakerne kjente til hvorfor de skulle delta.

4.1.2 Under deltakelse på prekesjappe

Nedenfor presenteres resultater fra spørreundersøkelsen som omhandler deltakernes opplevelse under deltakelse av prekesjappen. Figur 4-2, visualiserer deltakernes opplevelse i en frekvenstabell. Svaralternativene går fra helt enig til helt uenig. En oppsummering av svarene følger etter figuren (figur 4-2).

Figur 4-2. Under deltakelse på prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94



Det var enighet blant deltakerne om at det var nyttig å lytte til sine kolleger.

Hele 70 % uttrykte at de var komfortable med å snakke i plenum, hvorpå 68% opplevde at de fritt kunne uttale sine meninger, og 59% satt igjen med en opplevelse av at deres synspunkter ble lyttet til. Generelt var det en positiv trend i besvarelsene, hvor over

halvparten av respondentene uttrykte seg litt eller helt enig i påstandene. Derimot skiller påstanden om opplevd reell medvirkning seg ut blant øvrige, her var det en jevnere fordeling av svar, og den eneste påstanden hvor litt eller helt enig ikke går over 50% av besvarelsene. Derimot er det hele 87% av deltakerne som ser nytten av medvirkning for å økt samarbeid og/eller i endringsprosesser.

Vi har sett i figuren over (figur 4-2) at tendensen er positiv i svarangivelsen, dette kommer naturlig til uttrykk i gjennomsnittlig score. Nedenfor presenteres resultatene med sentraltendens og standardavvik (tabell 4-2). Etter tabellen vil jeg redegjøre for sentrale funn, deretter se dette i sammenheng med funn fra fritekstspørsmålet om deltakernes opplevelse av dagen.

Tabell 4-2. Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.

	Min/max	Mode	Median	Gjennomsnitt	Standardavvik	Variance	Skjevhet	Kurtosis
Sp. 9, Jeg opplevde at det var nyttig å lytte til mine kolleger	1/4	1	1	1,59	0,809	0,654	1,276	0,905
Sp. 10, Jeg fikk økt vilje til å samarbeid under prekesjappen	1/5	3	2	2,30	0,960	0,921	0,335	-0,131
Sp. 11, Jeg opplevde at jeg fritt kunne uttale mine meninger under prekesjappen	1/5	2	2	2,21	1,086	1,180	0,746	-0,151
Sp. 12, Jeg er komfortabel med å snakke i plenum	1/5	1	2	2,14	1,250	1,561	0,915	-0,256
Sp. 13, Jeg opplevde at mine synspunkter ble lyttet til	1/5	2	2	2,30	1,014	1,029	0,506	-0,030
Sp. 14, Jeg ble kjent med retningen min avdeling / virksomhet skal / skulle gå	1/5	2	2	2,51	1,180	1,392	0,516	-0,665
Sp. 15, Jeg opplevde at vi fikk en felles forståelse av avdelingen / virksomhetens målsetting	1/5	2	2	2,51	1,162	1,349	0,457	-0,567
Sp. 16, Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe	1/5	2	3	2,86	1,223	1,497	0,270	-0,858
Sp. 17, Jeg ser nytten av medvirkning fra alle ansatte for økt samarbeid, samordning og/eller i endringsprosesser	1/5	1	1	1,596	0,965	0,932	1,848	3,022

Alle svaralternativer har blitt benyttet gjennom hele spørreskjemaet, med unntak av spørsmål 9, «jeg opplevde at det var nyttig å lytte til mine kolleger», her var det ingen som svarte helt uenig (5). Det er en positiv tendens i besvarelsen. Respondentene har en gjennomsnittlig score på 2,51 i svarangivelsen på påstanden om de ble kjent med retningen virksomheten skulle gå, og felles forståelse av målsettingen. Likeledes ser vi lik gjennomsnittlig score, med 2,30 på økt vilje til samarbeid, og opplevelse av at synspunkter ble lyttet til. Det er derimot en forskjell på fordelingen av svarene hvor verdien verken eller (3) forekom oftest i påstanden økt vilje til samarbeid, kontra verdien litt enig (2) for opplevelse av at

synspunkter ble lyttet til. Dette kommer også til uttrykk i målt skjevhet, hvor opplevelse av at synspunkter blir lyttet til har en tyngre hale (det er noen flere på positiv side), hvorpå kurtosis er tilnærmet lik, dette er små forskjeller jeg kommenterer her.

I svarangivelsen om påstand om reell medvirkning ser vi en større grad av normalfordeling i dataene. Standardavviket viser en større spredning av verdiene, og skjevhet i verdiene er nærmere null enn fra øvrige svar.

Statistikken gir en nokså entydig positiv retning. Det gjør meg nysgjerrig på om alles stemme har kommet frem. Følgende kommer til uttrykk fra respondenter som besvarte fritekstspørsmålene. Noen var usikre på målet, at det ble lite konkret, og de fikk ingen positiv opplevelse av å delta. Temaer som gjentok seg var størrelsen på prekesjappene, det kom frem at det var utfordrende med «stor» prekesjappe. En respondent uttrykte at det var mere åpenhet og ærlighet i liten prekesjappe, hvor prosessveilederne var delaktig i å få dem til å se på ting. Stor prekesjappe ga en nedtur, da det var for mange mennesker til stede, det ble også kommentert at dette kan være ekstra utfordrende for de som ikke er komfortable med å snakke i plenum. Som resultat av stor prekesjappe og ubehag ved å snakke i plenum, kom det frem at enkelte ansatte ikke kom på jobb den dagen prekesjappen skulle gjennomføres. Respondenten uttrykker at man må kombinere prekesjappe med andre medvirkningsmetoder, for å sikre at alle blir hørt.

Det fremstår klart etter analyse av kvalitative data at det er negativt med mange deltakere på prekesjappen, og det ble trukket frem at dialog om arbeidsprosesser er krevende når det er med kolleger man til daglig ikke jobber sammen med. Det ble også påpekt utfordringer når medarbeidere fra en annen avdeling, gir innspill som ikke er faglig begrunnet, og som blir tatt med videre i arbeidet, med begrunnelse at «dere» ønsket det.

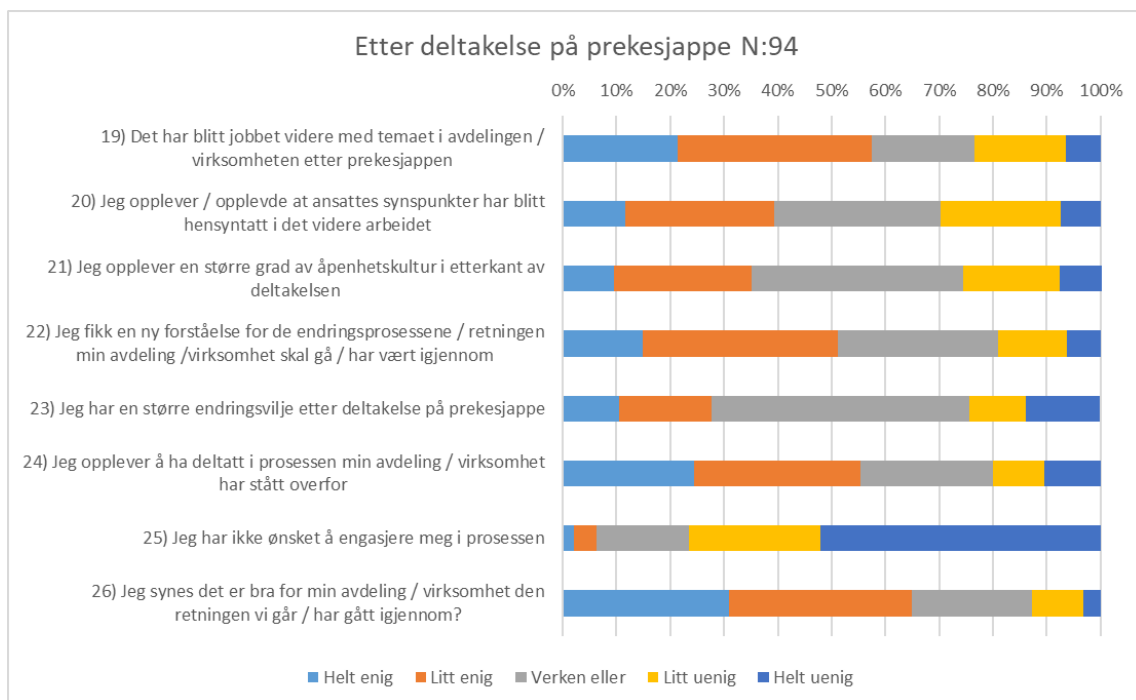
Også det motsatte kom til uttrykk. Det ble påpekt at det var interessant å få innsikt i andres arbeid. En respondent som hadde deltatt på flere prekesjapper, observerte ulik gruppedynamikk i de ulike prekesjappene, noen var mere lukket, og andre åpne. Denne observasjonen synes å passe godt inn i tilbakemeldingene som har kommet om «stor» og «liten» prekesjappe. Det ble også kommentert at ledere observerte gruppene, fremfor å delta i diskusjonene. En respondent uttrykte seg på følgende måte:

«De ansatte møter folk de ikke har truffet tidligere (prosjektgruppa) og oppfordres til å komme med synspunkter på en sak de har lite kjennskap til. I tillegg er det nok en kultur for at man ikke tør å si det man mener. Det fremsto nok også for de fleste at de skulle komme med personlige innspill til en sak hvor agendaen/retningen var satt - tilbakemeldingen fra flere var at de ikke forsto hva de var invitert til å være med på, og hvorfor.»

4.1.3 Etter deltakelsen på prekesjappe

Nedenfor presenteres resultater fra spørreundersøkelsen som omhandler deltakernes opplevelse etter prekesjappe. Figur 4-3 illustrerer deltakernes svarangivelse i prosent, og vil bli etterfulgt av en oppsummering i fritekst, før jeg gir en redegjørelse av sentrale funn. Der presenterer jeg deskriptiv statistikk. Helt til slutt presenteres resultater fra ytterligere tre spørsmål om deres opplevelser etter prekesjappe. Nevnte spørsmål ble besvart i fritekst.

Figur 4-3. Etter deltakelse på prekesjappe, svarangivelse i prosent, N = 94



Resultatene tyder på at det i stor grad har blitt jobbet videre med temaet i virksomhetene etter deltakelsen på prekesjappe. Det er ikke like entydig i svarangivelsen om deres synspunkter har blitt hensyntatt i videre arbeid. Når det gjelder påstand om opplevd

åpenhetskultur, og grad av endringsvilje etter deltakelse på prekesjappe, svarer de fleste verken eller. Verken eller kan tolkes som nøytral, likegyldighet eller at de ikke har noen grunnlag for å mene det ene eller det andre. For å måle grad av åpenhetskultur og endringsvilje krever det mere enn et enkelt spørsmål, det er mye som spiller inn, med flere årsakssammenhenger, så dette er ikke nok for å kunne konkludere verken den ene eller andre veien. Derimot opplevde majoriteten av deltakerne at de fikk en ny forståelse for endringsprosessen, at de har deltatt i den, og at de er enige i at endringene går i den retning som er bra for virksomheten, dette uavhengig av type prekesjappe. Resultatene tyder på at de fleste har et ønske om å engasjere seg i prosessene ved egen arbeidsplass.

Nå har vi sett på prosentfordeling i svarangivelsen. I tabell 4-3 presenteres deskriptiv statistikk, med sentraltendens og standardavvik. Etter tabellen vil jeg redegjøre for resultatene, og presentere kvalitative funn fra fritekstspørsmålene som omhandler deltagernes vurdering av oppfølgingen i avdelingen, det å medvirke gjennom prekesjappe og andre tilbakemeldinger som de ble invitert til å komme med.

Tabell 4-3: Deskriptiv statistikk, Gjennomsnittverdi basert på fempunktsskala fra 1 «helt enig» 3 «verken eller» til 5 «helt uenig». N = 94.

	Min/max	Mode	Median	Gjennomsnitt	Standardavvik	Variance	Skjevhet	Kurtosis
Sp. 19, Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen	1/5	2	2	2,51	1,189	1,414	0,484	-0,709
Sp. 20, Jeg opplever / opplevde at ansattes synspunkter har blitt hensyntatt i det videre arbeidet	1/5	3	3	2,86	1,123	1,260	0,092	-0,730
Sp. 21, Jeg opplever en større grad av åpenhetskultur i etterkant av deltakelsen	1/5	3	3	2,91	1,104	1,218	0,220	-0,424
Sp. 22, Jeg fikk en ny forståelse for de endringspros. / retningen min avd. / virksomhet skal gå / har vært igjennom	1/5	2	2	2,60	1,091	1,190	0,461	-0,320
Sp. 23, Jeg har en større endringsvilje etter deltakelse på prekesjappe	1/5	3	3	3,00	1,126	1,269	0,138	-0,292
Sp. 24, Jeg opplever å ha deltatt i prosessen min avd. / virksomhet har stått overfor	1/5	2	2	2,51	1,259	1,586	0,570	-0,585
Sp. 25, Jeg har ikke ønsket å engasjere meg i prosessen	1/5	5	5	4,20	1,012	1,023	-1,183	0,819
Sp. 26 Jeg synes det er bra for min avd. / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom?	1/5	2	2	2,20	1,083	1,174	0,674	-0,211

Ser vi utelukkende på gjennomsnittet, ligger besvarelsene nokså gjennomsnittlig, nær verken eller, men med positiv tendens. Spredningen av verdiene er også tilnærmet lik. Den som skiller seg ut er påstand 25, påstanden er ladet motsatt av øvrige, dette på bakgrunn av tips i litteraturen på å endre spørsmål / påstander slik at det «vekker» respondenten. Jeg ser i ettertid at det var unødvendig. Men, vi kan se at det er en større skjevhet i datasettet, majoriteten var helt uenige i påstanden.

Det er som nevnt flere påstander i dette spørreskjemaet som er vanskelig å få en forståelse for uten å stille oppfølgingsspørsmål, for å utelukke andre påvirkningsaspekter. Her har jeg fått en større forståelse av datamaterialet etter analyse av kvalitative data. Oppfølgingsspørsmålene var frivillig å besvare, så det gjenspeiler ikke opplevelsene til alle deltakerne i prekesjappe.

Gjengangere i svarangivelsen i oppfølgingsspørsmålene er at de opplever lite oppfølging, det mangler klare og konkrete mål for hvordan det skal jobbes videre, og at forutsetninger ble endret underveis. Sistnevnte ble uttrykt som uheldig.

Opplevelsen av å bli hørt, står ikke i samsvar med den grad det ble innhentet informasjon, som resulterer i opplevelse av at prosessene var uavklarte, og like uavhengig av tema. Det blir stilt spørsmål om hvor all informasjonen og forslagene til tiltak som ble hentet inn er, og hva som har blitt gjort med dette i ettertid.

Det er flere som gir tilbakemelding på at det ble forsøkt å holde temaet varmt lokalt, men at driften er hektisk, slik at dette arbeidet måtte vike. Andre årsaker til at arbeidet ikke fortsatte lokalt var økonomi og endringer i personalgruppen. Det ble reflektert rundt ressursbruken for å arrangere prekesjapper, når det ikke settes inn ressurser for andre nødvendige tiltak.

Den generelle positiviteten kom også til uttrykk. Denne gjenspeiles i den kvantitative analysen. Det oppleves bra å få informasjon og å ha en åpen endringsprosess, der ledelsen lytter til de ansatte. Det kom også frem en konsekvens av endringsprosessen, som har ført til at flere har fått økt stillingene sine, en annen trakk frem at ansatte fikk ønske seg hovedarbeidsområde i etaten etter prekesjappe.

Viktigheten av at ansatte er med på endringer beskrives, men at prekesjappe må forbedres i metode og prosess for at de ansatte skal oppleve å bli tatt på alvor. En respondent skriver at vedkommende satt igjen med opplevelsen av at de hadde vært igjennom en formell dokumentasjon hvor organisasjonen kan huke av for at medvirkning er ivaretatt. Det motsatte kom også til uttrykk, at ansatte har mulighet for å uttrykke sine meninger, og at dette er en bra metode for medvirkning. Det ville vært interessant å stille oppfølgingsspørsmål til mange av tilbakemeldingene for å få en dypere forståelse av hva respondentene mener om prekesjappe. Det er opplevelsen til den enkelte jeg spurte etter, og

svarene gjør meg nysgjerrig. Det kom også to tilbakemeldinger jeg ønsker å gjengi i direkte sitat;

«Ansatte har fått bedre forståelse for temaet. Men når det kommer til tiltak eller endring som berører den enkelte så er ikke alltid forståelsen for at man ikke får gjennomslag for sin vilje så stor.»

Dette er interessant, det er en kompleks organisasjon, hvor den enkelte i stor grad kun ser sin arbeidshverdag. Derimot ser toppledelsen den komplekse organisasjonen, men sannsynligvis ikke den ansattes arbeidshverdag. Et ønske fra enkelte, kan gå på bekostning av noe som oppleves som større for andre. Tilsvarende kan et ønske fra toppledelsen gå på bekostning av den enkelte ansattes arbeidshverdag.

Tilsvarende sitat, men antar at dette er fra annen yrkesgruppe, og like reell problemstilling:

«Mye fint blir sagt, men føler ikke ofte at vi blir hørt. Stopper en plass på veien oppover i systemet. Mye blir pålagt av de på toppen, og vi må ta endringene. Ofte Ikke ofte gjennomtenkt nok. Går utover de på bunnen som skal utføre det som de blir pålagt.»

Knyttet til presentasjonen av teori, mener jeg at disse sitatene viser til problemstillingen om endringsprosesser. Kunne dette vært unngått, opplevelsen ansatte sitter igjen med, at det er oppe i systemet det stopper, eller at det er de på toppen som bestemmer uansett? Og kunne toppledelsen formidlet dette på ett vis, hvorfor ikke alle får gjennomslag for sin vilje?

4.2 Statistiske analyser

For å finne statistiske ulikheter i svarangivelsen mellom grupper og prekesjapper gjennomførte jeg ulike variansanalyser. Der jeg hadde to verdier i den uavhengige variabelen benyttet jeg t-test og der jeg hadde tre verdier i den uavhengige variabelen benyttet jeg One-Way ANOVA. Ref. tidligere redegjørelser for bruk av statistiske analyser og variabelens målenivå.

Resultater fra analysene blir presentert nedenfor i tekstform. Analysene i sin helhet ligger i vedlegg 1, statistiske analyser.

4.2.1 Forskjeller i svarangivelsen fra respondenter med lederansvar og øvrige

For å undersøke om det var noen forskjeller i svarangivelsen mellom ledere og øvrige gjennomførte jeg en t-test. Den uavhengige variabelen var respondensenes stilling i organisasjonen. Signifikansnivået er 0,05 og P-verdi lavere enn dette gir uttrykk for at det er minimum 95% sannsynlighet for at hypotesen er sann.

Nullhypotese 1) Det er ingen forskjell mellom ledere og øvrige medarbeidere i opplevelse av reell medvirkning under prekesjappe.

Nullhypotesen støttes, det er ingen signifikant forskjell mellom ledere og øvrige medarbeidere som har deltatt på prekesjappe i opplevelse av reell medvirkning ($t = -0,138$, $df = 44,2$ og $P = 0,89$).

Nullhypotese 2) Det er ingen forskjell i opplevelsen mellom ledere og øvrige medarbeidere om det har blitt jobbet videre med teamet i virksomheten etter deltakelse på prekesjappe.

Nullhypotese forkastes, det er en signifikant forskjell mellom ledere og øvrige medarbeidere som har deltatt på prekesjappe i svarangivelse om det har blitt jobbet videre med temaet i virksomheten etter deltakelsen. Ledere opplevde dette i større grad ($t = -4,53$, $df = 47,3$ og $P = 0,000$).

4.2.2 Forskjeller i svarangivelsen fra deltakerne i de ulike prekesjappene

For å se forskjeller i svarangivelsen til deltakerne på de ulike prekesjappene gjennomførte jeg en enveis variansanalyse. Uavhengig variabel var prekesjappene, med tre verdier og nullhypotesen var at det ikke var noen forskjell mellom prekesjappene i svarangivelse om; 1) Jeg opplever at vi fikk en felles forståelse for virksomhetens målsetting 2) Jeg opplever å ha deltatt i prosessen virksomheten har stått i 3) Det har blitt jobbet videre med temaet i virksomheten etter prekesjappe

Signifikansnivået er 0,05 og P-verdi lavere enn dette gir uttrykk for at det er minimum 95% sannsynlighet for at hypotesen er sann.

Nullhypotesen støttes for 1) det var ingen forskjeller mellom prekesjappene i opplevelse av at de fikk en felles forståelse av virksomhetenes målsetting, ($df = 2$, $F = 1,7$ og $P = 0,188$)

Nullhypotesen støttes for 2) det var ingen forskjell mellom prekesjappene i opplevelse av å ha deltatt i prosessen virksomhet har stått overfor (df=2, F=0,8 og P=0,436).

Nullhypotesen forkastes for 3) det var signifikante forskjeller mellom prekesjappene når det gjelder videre arbeid med teamet i virksomheten etter deltakelse på prekesjappe. (df=2, F=4,7 og P=0,011). Det ble i større grad jobbet med teamet for deltakerne som deltok på Heltidssatsningen.

4.2.3 Forskjeller i svarangivelsen fra respondenter som var informert og ikke informert

Enveis variansanalyse ble også gjennomført for å se eventuelle forskjeller i svarangivelsen til respondenter som hadde svart «ja», «nei» eller «vet ikke» på spørsmål om de var informert i forkant om hva prekesjappe var. Dette er den uavhengige variabelen. Nullhypotesen var at det ikke var noen forskjeller i svarangivelsen mellom gruppene for variablene 1) jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe 2) jeg ble kjent med retningen virksomheten skulle gå 3) jeg synes det er bra for min virksomhet den retningen vi skal / skulle gå. Tilsvarende signifikantnivå var satt til 0,05.

Nullhypotesen forkastes for 1) Det var signifikante forskjeller mellom gruppene i opplevelse av reell medvirkning (df=2, F=5,3 og P=0,007). Gruppen som var informert om hva prekesjappe var i forkant av medvirkningsmøtet opplevde en større grad reell medvirkning.

Nullhypotesen forkastes for 2) Det var signifikante forskjeller mellom gruppene om de ble kjent med retningen virksomheten skulle gå (df=2, F=6,9, P=0,002). Gruppen som var informert i forkant, opplevde i større grad at de ble kjent med retningen virksomheten skulle gå.

Nullhypotesen forkastes for 3). Det var signifikante forskjeller mellom gruppene om de synes det var bra for virksomheten den retningen de skulle gå (df =2, F=4,6 og P=0,012). Gruppen som var informert i forkant opplevde i større grad at det var bra for virksomheten.

4.3 Presentasjon av resultater fra respondenter som ikke deltok på prekesjappe

Avslutningsvis fikk respondentene (43 stk) som ikke hadde deltatt på prekesjappe tre oppfølgingsspørsmål.

Det var 19% som svarte at de hadde deltatt på arbeid rundt tema i virksomheten etter prekesjappe, og 81% som svarte nei på dette spørsmålet.

Det var 39,5% av respondentene som synes retningen de går var bra for virksomheten, 53,5% svarte vet ikke på spørsmålet og 7% var uenige.

Fritekstsvar N=3, kommentar på at vedkommende var nyansatt, Fikk ikke deltatt pga møtet annet sted enn drifta, og kritikk til endringen som fører til dårligere tjenestekvalitet.

4.4.Oppsummering av funn

I dette kapittelet har jeg presentert resultater fra spørreundersøkelsen, som omhandler svaralternativer og fritekstsvar.

Resultater fra denne studien tyder på at det er en generell enighet blant deltakerne at de ser nytte av medvirkning fra ansatte i endringsprosesser (87 %). En egenopplevd reell medvirkning var noe mere nyansert (grad av enighet: 43%, verken eller 18 %, grad av uenighet 30%). Majoriteten opplevde å ha deltatt i prosessen (55 %). Statistikken viser samme trend i å bli kjent med retningen virksomheten skulle gå (59 %) og om de synes det var bra for virksomheten (65 %). Svaralternativet de fleste krysset av for ved spørsmål om økt vilje til samarbeid var verken eller (36 %), men majoriteten var litt eller helt enige i utsagnet (56 %).

Funn tyder på at det er en forskjeller i opplevelsen til den enkelte avhengig av om de var informert om hva prekesjappe er i forkant eller ikke. Informasjon gir utslag på opplevd reell medvirkning, om respondenten ble kjent med retningen virksomheten tar, og om deltakerne opplever at retningen er bra for virksomheten. Det er derimot ingen forskjeller mellom ledere og øvrige i opplevd reell medvirkning. Ledere opplever i større grad å ha jobbet videre med teamet i virksomheten i etterkant av prekesjappe. Og prekesjappen Heltidssatsningen utpeker seg på dette området blant prekesjappene.

Resultater fra studien sier noe om formatet på medvirkningsmøtet, at det er bra at alle får uttale seg, men man må ha flere kanaler for dette. Det er en nokså klar tilbakemelding på at prekesjappene ikke må være for store, for å få best utbytte av medvirkningsmøtet.

Avslutningsvis fremkommer betydningen av å ikke la det bli med den ene dagen. Man må jobbe med temaet videre i egen virksomhet, med åpenhet rundt det som fremkom under

prekesjappene, slik at deltakerne er informert og kjent med hva som ble tatt med videre i prosessen og hvorfor. 39% av deltakerne sitter ingen med en opplevelse av at deres synspunkter har blitt hensyntatt i det videre arbeidet,

Funn fra denne studien skal tolkes med forsiktighet, da ikke alle momenter som kan påvirke resultatet er studert.

5.0 Drøfting

Endringer i organisasjonen kan betraktes som en prosess, og kan studeres uavhengig av endringens formål eller type endring (Jacobsen, 2018). Hvordan endringsprosessen legges opp synes avgjørende for om man oppnår målet med endringen. Dette er gjenstand for forskning der innretningene som virker inn på hvorvidt organisasjonen lykkes med å nå målet om endring. Det er mange aspekter ved en slik prosess. Denne oppgaven omhandler *medvirkning i endringsprosesser* gjennom prekesjappe, som arena for samhandling, samt refleksjon, meningsutveksling og forankring av prosessen. Det er altså prosessen som er fokuset her, de ansattes opplevelse av den, og ikke implementeringen av endringen eller oppnådd resultat.

I dette kapitlet drøftes resultater og funn fra spørreundersøkelsen. Først drøftes funnene ved hjelp av forskningsspørsmålet;

Hvordan opplever de ansatte prosessen og metoden for medvirkning?

Under betydningen av informasjon og kjennskap til prekesjappe i forkant av medvirkningsmøtet, opplevelse av deltakelsen og forståelse for retning og målsetting for virksomheten. Deretter diskuteres oppfølging i etterkant av prekesjappe. Deretter løfter jeg blikket for å drøfte funnene sett i lys av problemstillingen.

Treffer kommunen med sitt initiativ, prekesjappe som medvirkningsmetode, i endringsprosesser?

5.1 Informasjon og kjennskap til deltakelsen i forkant av prekesjappe

Blant respondentene som deltok på prekesjappe var det enighet (85%) om at de kjente til hvorfor de skulle delta, hvorpå 90% uttrykte at de var åpne for det som ventet dem. Tidligere forskning forteller oss at informasjon til ansatte i tidlig fase, kan fremme holdninger til endringsarbeidet (Fixsen et al., 2005). Årsaken er at kjennskap til endringene organisasjonen står overfor kan redusere usikkerheten til medarbeiderne (ibid), og øker sannsynligheten for å redusere eventuell motstand mot endringens innhold, retning og format.

Ved tidlig involvering av ansatte, øker sannsynligheten for at det oppstår et eierforhold til endringsprosessen, og på den måten redusere eventuelle barrierer og motstand til endringen (Fixen et al., 2005, Meyer et al 2012). Dette støttes av Klev og Levin (2009) som legger vekt på samskapt læring og tidlig involvering av ansatte for blant annet problemavklaringer som reflekterer innretningen og målsettingen i utviklingsarbeidet. Opptiningsfasen i Lewins (1951) modell for organisasjonsutvikling, legger grunnlaget for videre arbeid i prosessen. Fasen skal skape motivasjon og aksept for den forestående endringen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Funn i denne studien samsvarer med teorien om å være forberedt, deltakerne som ikke fikk informasjon i forkant om hva prekesjappe er, opplevde i større grad at de ikke ble kjent med retningen virksomheten skulle gå. Informasjon tidlig i prosessen kan påvirke senere oppfattelse av prosessen, og øke opplevelsen av inkludering. Funn i Jakobsen et. al (2010) sin studie, beskriver at det kan føre til mistillit dersom en ikke opplever seg inkludert. For å unngå dette krever det åpenhet og dialog, for å opprettholde tillitt og skape trygghet (Stensaker og Haueng, 2019). Ved å gi informasjon i forkant av medvirkningsmøtet, kan dette bidra til trygghet for de ansatte, og tillitt kan opprettholdes. Tillitt er grunnleggende i enhver organisasjon, da det skaper eierskap og tilhørighet (Jakobsen, et al, 2010).

Mål og hensikt for dagen

Det ble beskrevet av respondent i fritekstsvar at mål og hensikt for dagen skulle ha vært tydeligere kommunisert i forkant. Manglende informasjon kan påvirke deltakernes opplevelse av inkludering negativt. Dette kan komme til uttrykk som fravær av endringsvilje eller motstand mot endringen (Jakobsen et al., 2010). Majoriteten av respondentene svarte verken en økt-, eller redusert grad av endringsvilje under deltakelse av prekesjappe. Det er ikke mulig å sette en direkte sammenheng mellom å få informasjon i forkant, og økt grad av endringsvilje i denne studien, da andre faktorer kan og vil spille inn. Derimot kan vi med forsiktighet koble fravær av vilje, til steg 1 av Jacobsen (2018) ulike nivåer av motstand mot endring. Dette omhandler fravær av positive og negative følelser og/eller manglende interesse. Nevnte anses som en vanlig form for motstand mot endringer i organisasjonen (Ibid). Det trenger ikke bety en stopper for endringen, men kan rett og slett representere holdningen til en gruppe som av ulike årsaker ikke lar seg engasjere. Denne påstanden betyr ikke at alle som svarte nøytralt i denne undersøkelsen viste en form for motstand, men det kan tyde på manglende engasjement. Manglende engasjement, eller motstand mot endring

kan oppstå dersom ledelsen eller endringsagenter ikke har forberedt de ansatte godt nok på endringen (Amundsen og Kongsvik, 2019).

Å bli inkludert er ofte knyttet til opplevd tillitt, og i motsatt fall kan fravær av informasjon oppleves som ekskludering (Jakobsen et al., 2010). Det er ikke mulig, og heller ikke nødvendig, å involvere samtlige ansatte i planleggingen, men man bør legge til rette for at alle blir informert om hva som skal skje. Prekesjappe som konsept legger opp til at ledelsen skal være med i planleggingen, for å få et eierskap til selve prosessen (Midttun, 2018). Videre legges det opp til bred involvering av tillitsvalgte og verneombud. Dette samsvarer med respondentenes svarangivelse om de var delaktig i planleggingen av prekesjappe, som også kom til uttrykk i det kvalitativt analyserte materialet der respondent beskrev at deltakelse i planleggingen var positivt for selve gjennomføringen, virksomheten hadde forberedt seg i ledergrupper og i HMS grupper.

Det kommer ikke frem av studien hvordan de ansatte opplevde invitasjonen til deltakelse på prekesjappe, om den ble overrekket personlig, sendt på e-post til alle, til enkelte osv. Det jeg sitter igjen med av informasjon om denne prosessen er fra en respondent som skrev at ikke alle fra avdelingen kunne delta på grunn av driften, likeledes at det ikke gis noen kompensasjon for å komme på fridagen. Dette kan samsvare med svarangivelsen fra 43 stykker som bekreftet at de ikke hadde deltatt på prekesjappen i sin virksomhet, uten at jeg har noen forutsetninger for å trekke noen slutninger omkring dette.

Måten man blir invitert på, og hvordan organisasjonen legger opp til deltakelse kan ses på som essensielt for den enkelte medarbeiders opplevelse av å føle seg inkludert. Dette kommer frem i Jakobsen et.al (2010) sin studie hvor respondentene uttrykte at alle fikk muligheten til å delta i endringsprosessen ved deres helseforetak, men ikke alle ble oppmuntret direkte. Respondentene i nevnte studie ble ikke forespurt direkte om å delta i prosessen. Det ble trolig en av flere årsaker til at de avsto fra å delta. Bakgrunnen for dette var en opplevelse av manglende tillitt fra ledelsen, når andre fikk oppmuntringen direkte, men ikke de (Ibid). En av respondentene i denne studien, som ikke hadde deltatt på prekesjappe uttrykte det som utfordrende når prekesjappe ble lagt til et sted, vekk fra deres avdeling, og at det ikke var tilrettelagt for at alle kunne delta (Jakobsen et.al 2010).

5.2. Deltakernes opplevelse av prekesjappe

Opplevelsen av å medvirke i endringsprosesser synes å være avhengig av om deltagerne føler seg komfortable med formatet for involveringen, om metoden passer til organisasjonskulturen og om det er kultur for å snakke fritt. Når alle deltagere gis muligheten til å delta i dialogen rundt endringsprosesser, uavhengig av type, vil dette oppleves som inkludering, deltagelse og medvirkning (Saksvik et al, 2008).

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder på at de fleste, ut fra gjennomsnittlig besvarelse, er komfortable med å snakke i plenum. Majoriteten av deltakerne opplevde også at de fritt kunne uttale sine meninger under prekesjappa, noe som tyder på at formatet fungerte for de fleste deltagerne på dette område.

Med medvirkningsmetoden prekesjappe er det lagt opp til felles refleksjon rundt temaer for prosessen. Deltakelsen skal skape involvering, innflytelse og forankring fra ansatte. En respondent formulerer at det var nyttig å snakke i plenum, hvor vedkommende også opplevde at flere turte å uttale seg mere. Det er derimot ikke alle som er komfortable med å ta ordet og uttrykke seg i plenum. En respondent beskriver at vedkommende har fått tilbakemeldinger fra ansatte som ikke får frem synspunktene sine når de føler andres blikk på seg, dette spesielt i store prekesjapper. Vedkommende har også opplevd at enkelte ansatte har unnlatt å komme på jobb den dagen det skal gjennomføres prekesjappe på grunn av dette. Det kom også frem at ikke alle er komfortable med å snakke i plenum, at dette bør hensyntas, slik at deres stemmer også blir hørt. Dersom medvirkningsmetoden kun har en kanal for å fremme sine oppfatninger, øker trolig sannsynligheten for at man mister gode synspunkter og tilbakemeldinger fra ansatte. Det synes vanskelig å lage en felles mal for medvirkning som passer alle personligheter, kulturer og alle typer endringsprosesser. Derimot synes det nødvendig å tilpasse metoden etter organisasjonskulturen, og kjennskap til om medarbeiderne er komfortable med å ta ordet eller ikke i store forsamlinger, for å ivareta medvirkning fra samtlige ansatte. Det er nødvendig å forstå organisasjonskulturen, og de ulike subkulturene med uformell makt i organisasjonen før en starter prosessen (Lofquist 2011). Dette for å tilpasse metoden til kulturen. Det vil være ulike forventninger og krav som omhandler endringsprosessen i de ulike kulturene, som vil kunne påvirke endringsprosessen (ibid). Ved å få en innsikt i medarbeidernes vanlige reaksjoner under en endringsprosess, kan man unngå en eventuell motstand, eller usikkerhet fra ansatte (Saksvik et al., 2008).

Fremtidsperspektivet

Hensikten med prekesjappe, er ikke å bli enige der og da, men å bli enige om prosessen, og å jobbe videre med temaet i egen avdeling i ettertid. Dersom fremtidsbildet er uklart, kan tillitt til prosessen bidra til å redusere usikkerheten, og dermed skape tillitt til at endringene gjøres på en akseptabel måte (Stensaker og Haueng, 2019). Dette fordrer videre dialog.

Opplevelse av felles forståelse for endringsinitiativene synes å ha ulik oppfattelse. De fleste respondentene var litt enige i at de ble kjent med retningen virksomheten skulle gå, og at de fikk en felles forståelse for virksomhetens målsetting. Det var ingen forskjeller mellom prekesjappene om de fikk en felles forståelse for virksomhetens målsetting. Derimot var det en forskjell mellom gruppene som var informert og ikke informert i forkant av medvirkningsmøtet, om de ble kjent med retningen virksomheten skulle gå. De som var informert, var det en større grad av enighet i utsagnet. Dette samsvarer med funn i studien til Jakobsen et al. (2010) om opplevelse av å stå utenfor endringsprosessen, hvor manglende informasjonsflyt påvirket respondentenes opplevelse av involvering negativt.

Størrelsen på prekesjappene

Det uttrykkes fra flere respondenter at «stor» prekesjappe kan være utfordrende. Det beskrives at det i «liten» prekesjappe oppleves mere åpenhet, og ærlighet, videre at prosessveiledere var mere delaktige i å få deltakerne til å belyse ulike temaer. Som nevnt, om format og metode poengterer Lofquist (2011) at endringsmetoder må være sammenfallende med organisasjonskulturen for å få til vellykket endring. Dette sammenfaller med en respondents refleksjon rundt gruppedynamikk, hvor vedkommende opplevde enkelte grupper mere trygge og åpne, og andre lukket. Litteraturen fremhever at metodene som benyttes, bør tilpasses type endring, slik at den er relevant og utfallene er anvendbare (Jacobsen, 2018). Funn i denne studien kan tyde på at det nødvendigvis ikke er selve metoden som bør tilpasses. Derimot bør gruppestørrelser, og sammensetningen av medarbeiderne i gruppene være et av temaene under planleggingen av prekesjappe.

Sammensetningen av medarbeiderne ble nevnt av flere, motsetninger mellom kulturer, verdier, fag og praksis kan skape utfordringer knyttet til prosesser (Bjørkquist og Jerndahl Fineide, 2019). Under prekesjappe har ansatte mulighet til konstruktive og interessante idemyldringer, å bli kjent med andre på tvers av avdelinger, og å få et innblikk i andres arbeidshverdag. Dette ble uttrykt som positivt fra enkelte. Samarbeid på tvers og å lære seg

å se virksomhetene i relasjon med hverandre synes viktig for å gi opp revirtenkning (Axelsson og Axelsson, 2016). Det kom til uttrykk at det var interessant å høre om andres arbeidshverdag, og motsatt hvor det uttrykkes som utfordrende.

Relasjonelle faktorer og opplevelse av reell medvirkning

Prekesjappe skal bidra til å utfordre organisasjonskulturen til mere åpenhet mellom kolleger. Det settes ord på utfordringene, man kjenner på det, man lytter og bygger relasjoner. Resultater i studien viser at det blant deltakerne på prekesjappe er en gjennomsnittlig positiv opplevelse av å lytte til kolleger og blir lyttet til av kolleger. Relasjonelle determinanter er faktorer som vil påvirke grad av suksess i et samarbeid (San Martin-Rodriguez, 2005) Prekesjappe legger vekt på den relasjonelle tilstedeværelsen, hvor man skal sitte i ring, ha en åpen dialog, respekt, og å anerkjenne hverandre. Tradisjonell møtekultur, hvor man sitter bak en PC, rundt et bord er ikke eksisterende i denne samhandlingen.

Å kommunisere nødvendigheten av, og hvordan, og hvorfor man skal gjennomføre en endringsprosess synes å fremme endringsarbeidet så fremt budskapet er tydelig og åpent (Jacobsen, 2018). God informasjon virker betryggende og kan bidra til at den enkelte medarbeider forstår prosessen (Jacobsen, 2018). Det fordrer derimot at ansatte må forstå formål og mål med endringen, og oppleve at de blir inkludert for at det skal oppnås fremgang i endringen (Meyer et. al. 2012). Dette harmonerer med Klev og Levins (2009) syn på kollektiv læringsprosess, hvor involvering og medvirkning gjennom felles refleksjoner blant alle medarbeiderne styrker endringsarbeidet ved at man oppnår et eierskap til prosessen.

Det var en enighet blant deltakerne i at det var nyttig å lytte til sine kolleger, og opplevelse av fri uttalelse av meninger. Resultater fra studien viser at majoriteten av deltakerne opplevde at deres synspunkter ble lyttet til. Derimot viser ikke resultatene like entydig i positiv retning for opplevd reell medvirkning. Gjennomsnittlig opplevelse ligger nær verken eller, med tendens til litt enig til påstanden. Det var ingen forskjeller mellom ledere og øvrige i opplevelse av reell medvirkning. Funn i studien tyder på at det er en forbindelse mellom informasjon i forkant og opplevd grad av reell medvirkning. Ansatte som ikke var informert i forkant om hva de skulle delta på, opplevde i mindre grad reell medvirkning under prekesjappe. Det er derimot en enighet blant respondentene om at de ser nytten av medvirkning fra alle ansatte for økt samarbeid og samordning av tjenester, og i endringsprosesser. Opplevd medvirkning fremmer endringsarbeidet og bidrar til utvikling i

prosesser hvor synspunkter og meningsutveksling foregår. Amundsen og Kongsvik (2019) poengterer at medvirkning gir bedre grunnlag for fornuftige beslutninger i organisasjonen, og har positiv innvirkning blant annet på kvalitet, produktivitet og jobbtilfredshet. Medvirkning ansvarliggjør og anerkjenner den enkelte ansatte for virksomhetens suksess (Falkum et. al, 2009). Derimot fordrer det at ansatte kjenner til hva og hvorfor de skal delta, for å ha muligheten til å forberede seg. Det synes viktig at rammene for hva som skal diskuteres er tydelige, slik at medarbeiderne kjenner konteksten de skal uttrykke seg innenfor (Vestergaard, 2020). Følgende ble uttrykt av respondent som kan støtte oppunder viktigheten av å kjenne til hva og hvorfor man skal delta på prekesjappe.

«De ansatte møter folk de ikke har truffet tidligere (prosjektgruppa) og oppfordres til å komme med synspunkter på en sak de har lite kjennskap til. I tillegg er det nok en kultur for at man ikke tør å si det man mener. Det fremsto nok også for de fleste at de skulle komme med personlige innspill til en sak hvor agendaen/retningen var satt - tilbakemeldingen fra flere var at de ikke forsto hva de var invitert til å være med på, og hvorfor.»

Sitatet overfor berører også andre momenter i samhandlingen, hvor opplevelsen av at retningen var satt. Nevnte diskuteres videre under oppfølging i etterkant av prekesjappe.

5.3 Oppfølging i etterkant av prekesjappe

Det var signifikante forskjeller mellom prekesjappene i hvilken grad det hadde vært oppfølging i avdelingene og/ eller virksomheten i etterkant av medvirkningsmøtet. Prekesjappa om Heltidssatsningen utpekte seg med størst grad av videre arbeid rundt temaet i virksomheten. Det ble i Klev og Levin (2009) poengtert at oppstartsfasen er betydningsfullt for å legge opptakten for langsiktig læringsprosess. Heltidssatsningen var også oppstart for prekesjappe som metode. Denne satsningen har blitt kommunisert sentralt og lokalt siden 2017. Man kan anta at temaet engasjerer i stor grad med tanke på at dette påvirker arbeidshverdagen til den enkelte med turnusordninger og tilpasninger lokalt. Lange prosesser tyder på at forutsetninger og prinsipper kan endres underveis. Dette er også typisk for offentlige organisasjoner, som er komplekse, med politisk styring, hvor kompleksiteten også øker fordi beslutninger trekkes ut i tid, og betingelser endres (Christensen, Egeberg, Lærgreid, Roness og Røvik, 2015). Respondenter opplevde det som utfordrende, å fremsnakke en retning internt i avdelingen, for deretter å gå tilbake på denne. Uttalelsen kan ses i sammenheng med organisatorisk klarhet, hvor Falkum et. al (2009 s. 112) beskriver en

sammenheng mellom organisatorisk klarhet og grad av innflytelse fra medarbeiderne på egen arbeidssituasjon, organisering og virkemåte. Rolleklarhet, overordnet målsetting, og tydelig retning på hvor organisasjonen skal, gir forutsigbarhet for medarbeiderne i organisasjonen (Saksvik et al., 2008, Stensaker og Haueng, 2019). Derimot kom tilbakemeldinger som støtter oppunder resultater fra den kvantitative analysen som viser at over halvparten av respondentene er litt eller helt enige i utsagnet om at det har blitt jobbet videre med temaet i virksomheten etter deltakelse på prekesjappe, hvorpå 19 % av respondentene som ikke deltok på prekesjappe svarte det samme. Det kom tilbakemelding på at konsekvens av endringsprosessen, har ført til at flere har fått økt stillingene sine, hvorpå en annen trakk frem at ansatte fikk ønske seg hovedarbeidsområde i etaten etter prekesjappe.

Det ble funnet signifikante forskjeller mellom ledere og øvrige i svarangivelsen om det har blitt jobbet videre med temaet i virksomheten. Jeg antar at det i større grad har blitt jobbet med temaet i virksomhetens ledergrupper og HMS grupper uten at jeg har noen opplysninger rundet dette. Funn etter kvantitative analyse gir ikke svar på årsaker til hvorfor ikke alle deltakerne hadde samme opplevelse knyttet til oppfølging i virksomheten etter deltakelsen. Derimot kom det frem etter analyse av kvalitative data at økonomi, kompleks arbeidshverdag og ressurser var noen av årsakene til at det ikke ble jobbet videre med. Det kom til uttrykk fra enkelte at det ble forsøkt å holde temaet varmt lokalt, men at driften er hektisk, slik at arbeidet måtte vike. En av hensiktene med prekesjappe er en felles arena for dialog, samhandling og samspill, hvor det skal jobbes videre med temaet i avdelingen i etterkant. Nevnte kan ses på som strategi for deltakende utvikling, hvor man legger til grunn at ideer fra medarbeiderne blir fulgt opp av ledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Når organisasjonens medarbeidere blir invitert inn i endringsprosessen, må man i forkant kartlegge organisasjonens kapasitet for gjennomføring av endringen (Meyers et al. 2012).

Oppfølging av innspill fra ansatte

Det gis tilbakemelding fra respondenter om opplevelse av uavklart prosess, med manglende klare og konkrete mål for hvordan det skal jobbes videre. Manglende samsvar mellom innhentet informasjon og oppfølging i etterkant var gjentakende tema etter kvalitativ analyse. Det ble stilt spørsmål til hvor all informasjonen og forslag til tiltak som ble hentet inn var, og hva som har blitt gjort med dette i ettertid. Opplever medarbeideren at deres deltakelse ikke er reell, kan det føre til negative konsekvenser for endringsprosessen (Lofquist, 2011). Og opplever deltakerne at prosessen blir snudd til en direkte top-down

endring, øker sannsynligheten kraftig for motstand, og endringsinitiativene blir vanskelig å gjennomføre (ibid). Med dette er vi tilbake til sitat fra respondent i forrige kapitel, med utsagn som omfattet opplevelse av at retningen var satt.

I en byråkratisk organisasjon, er det mange hensyn å ta. Typiske kjennetegnet for offentlige organisasjoner er kompleksiteten med «wicked issues», og vage mål, hvor ønske er å prioritere ulike hensyn og aktiviteter samtidig (Christensen et al., 2015). Den enkelte medarbeider ser sannsynlig egen arbeidshverdag i større grad, uten å kjenne til kompleksiteten, dette med bakgrunn i spesialisert arbeidsområde, og enklere kulturelle rammer for handling (ibid). Prosesser for dialog mellom virksomheter synes å være en god støtte for samhandling og forståelse for kompleksiteten. Toppledelsen ser i større grad den komplekse organisasjonen, men har sannsynlig ikke oversikt over den enkelte deltakers arbeidshverdag. Som sitatet til Dunphy (2000), oversatt og sitert i Jacobsen (2018 s 165-166) hvor det kommer frem at topp-ledelsen trenger innputt fra arbeidsstokken, det betyr derimot ikke at alle hensyn kan tas. Derimot kan strategier for falsk inkludering forekomme, hvor ledelsen inviterer til medvirkning, med håp om at enkelte medarbeidere kan fremme forslag som passer inn i allerede besluttet løsning (Vestergaard, 2020).

Respondent skriver at medarbeiderne har større forståelse for temaet etter deltakelse på prekesjappe, men når det kommer til tiltak som berører den enkelte er ikke forståelsen like stor for at deres synspunkter ikke har blitt hensyntatt. Hvorpå tilbakemeldinger fra medarbeiderne kommer til uttrykk i forskjellige former at mye er bestemt fra toppen, og de må ta endringene som ikke alltid er gjennomtenkte nok.

Det synes at kommunikasjon i prosessen kan forhindre slike opplevelser til en viss grad. Prekesjappe skal være arena for dialog, hvor problemstillinger, synspunkter og refleksjoner deles. Dette fordrer at man jobber videre i egen virksomhet med problemstillingene. Det er ikke dermed sagt at alle skal få gjennomslag for sine synspunkter, men at man skal oppnå en forståelse for det. For å oppleve at man blir tatt på alvor, synes forklaring å være essensielt. Viser ledelsen at de har vurdert ideer og løsninger fra de ansatte, og dertil forklarer beslutningsprosessen, synes det å opprettholde tillitten (Vestergaard, 2020).

Medvirkning skiller seg fra medbestemmelse, de ansatte skal få komme til uttrykk med synspunkter, for at ledelsen skal ha et bedre grunnlag for beslutninger (Falkum et al, 2009). Medbestemmelse er likeverdige parter som har beslutningsmyndighet (ibid). Mellomledere

er en viktig ressurs inn i endringsprosesser for medarbeiderne. Ved å være åpen om prosessen og usikkerheten rundt denne, bidrar de inn med åpen kommunikasjon, og gir inntrykk av at medarbeiderne betyr noe (Saksvik et al., 2008). Mellomledernes rolle er ofte ventilen mellom medarbeiderne og lederlinjene oppover i systemet, og åpen kommunikasjon om føringer som blir pålagt, øker sannsynlig forståelsen. Manglende informasjon kan bli gjenstand for tolkninger av situasjonen, og mistillit kan inntreffe (Vestergaard, 2020). Dersom mellomleder er åpen om situasjonen, at vedkommende ikke kjenner til eventuelle beslutninger som er tatt, kan man opprettholde tillitten til medarbeiderne (ibid). Oppsummert er forklaring et viktig aspekt, at ledelsen viser at de har vurdert tilbakemeldinger, og forklarer kompleksiteten og bakgrunn for valg, kan man unngå misnøye (Vestergaard, 2020).

Forståelse for endringsprosessen og om det er bra for virksomheten

Som med likhet til svarangivelsen for oppfølging i egen virksomhet, svarer majoriteten av deltakerne å ha fått en ny forståelse av endringsprosessen etter deltakelse på prekesjappe. Funn knyttet til denne påstanden må tolkes med forsiktighet med bakgrunn i spørsmålsstillingen, om de opplevde å få *ny* forståelse. Her kan man påstå å ikke være enig, da man allerede hadde denne forståelsen for endringsprosessen.

At ansatte får kjennskap til det sentrale innholdet i endringsprosessen ses på som viktig i tidlig fase (Fixen, et. al, 2005). Etablering av felles forståelse, krever mere enn kommunikasjon, det krever involvering, med en toveis dialog (Amundsen og Kongsvik, 2019). Med felles forståelsesramme trekker man sannsynlig lettere i samme retning, Det var en enighet blant deltakerne i prekesjappene at det var bra for virksomheten den retningen den går. Det kan tyde på at felles dialog har en påvirkning på oppfattelsen rundt pågående endringsprosesser. Derimot viser funn i denne studien at det var en forskjell mellom deltakere som var informert i forkant og ikke, om deres syn på om det var bra for virksomheten den retningen de går. De som var informert var i større grad enig i påstanden. Blant deltakerne som ikke deltok på prekesjappe, besvarte majoriteten med i overkant av 50% vet ikke til samme påstand.

5.4 Treffer kommunen med sitt initiativ, prekesjappe som medvirkningsmetode, i endringsprosesser?

Tidligere i dette kapitlet har jeg diskutert funn fra denne studien, med støtte fra teori og tidligere forskning. Hensikten var å belyse opplevelsen fra de ansatte knyttet til deltakelse på prekesjappe. Forskningsspørsmålet jeg har benyttet for å søke svar på problemstillingen;

- Hvordan opplever de ansatte prosessen og metoden for medvirkning?

Kommunen initierte økt bruk av prekesjappe som medvirkningsmetode for å utvikle en omstillingsrobust organisasjon (- kommune, forslag til handlingsplan 2020-2023 s. 83).

Den kvantitative analysen som omhandler opplevelsen til deltakelse på prekesjappe baseres på svar fra 94 respondenter. Rent statistisk kan vi trekke slutninger basert på gjennomsnittlig besvarelse fra nøytral til positiv holdning fra ansatte. Verdien 2 «litt enig» og 3 «verken eller» er gjentakende midtfordeling i svarangivelsen. De statistiske analysene med hypotesetesting har gitt oss svar på signifikante forskjeller og likheter innad i datasettet. Ved å teste hypoteser, med tre ulike variabler, med ulike verdier, har det gitt oss svar på at det er en signifikant forskjell mellom deltakere som har fått informasjon i forkant, og deltakere som ikke var informert. Mellom prekesjappene, og mellom ledere og øvrige. Den kvalitative analysen har i stor grad nyansert resultater fra kvantitative analyse, og gitt oss dypere forståelse rundt opplevelsen til ansatte. Funn fra kvalitative analysen har vært med på å gi en større forståelse av helheten, spesielt om størrelser på prekesjappene og oppfølging i etterkant av deltakelsen.

Funn fra studien viser betydningen av informasjon i forkant av medvirkningsmøtet. Dette samsvarer med funn i studien til Jakobsen et al. (2010) om opplevelse av å være inkludert fremfor ekskludert. Opplevelse av reell medvirkning kan vanskelig måles kvantitativt, på generelt grunnlag. Derimot viser svarangivelsen etter variansanalyser med hypotesetesting at det ikke var noen forskjeller i opplevelsen mellom ledere og øvrige. Derimot var det en signifikant forskjell mellom deltakerne som var informert i forkant og ikke informert i forkant om hva prekesjappe er for opplevelsen av reell medvirkning. Formatet på medvirkningsmøtet er av betydning for opplevelsen til deltakerne, at det er bra at alle får uttale seg, men man må ha flere kanaler for dette. Dette støttes av Bolman og Deal (2014, s

420) som fremhever behovet for aktive kanaler for innspill fra ansatte ved endringer i organisasjonen. Det er en nokså klar tilbakemelding på at prekesjappene ikke må være for store, for å få best utbytte av medvirkningsmøtet. Lofquist (2011) fremhever nødvendigheten av å kjenne organisasjonskulturen, for å tilpasse metoden til kulturen, før en starter prosessen. Funn i denne studien forteller oss også noe om betydningen av å ikke la det bli med den ene dagen. Man må jobbe med temaet videre i egen virksomhet, og sikre åpenhet rundt det som kom frem under prekesjappene. Det synes nødvendig for endringsprosesser at deltakerne er informert og kjent med hva som ble tatt med videre i prosessen og hvorfor. Dette samsvarer med Vestergaard (2020 s. 27) som poengterer gjennomsiktighet, hvorfor, hva og hvilke vurderinger ligger til grunn. Oppfølgings- og endringskapasiteten bør kartlegges i forkant av prekesjappe, for å sørge for ressurser til oppfølging i etterkant.

6.0 Konklusjon

Totalt sett ser kommunen ut til å treffe med sitt initiativ, i å benytte prekesjappe som medvirkningsmetode i endringsprosesser. Vi kan konkludere med at informasjon i forkant, og underveis i prosessen synes viktig for opplevelsen til deltakerne. Prekesjappen må tilpasses med tanke på antall- og sammensetningen av deltakere. Det som ble diskutert og reflektert over i prekesjappen må følges opp i egen virksomhet i ettertid, etterfulgt av forklaring på beslutninger.

Informasjon, tilpasning og oppfølging står sentralt her. Som en respondent uttrykte det:

«Når vi først skal ta sats, bør vi også fullføre hoppet».

6.1 Videre forskning

Etter analyse av kvantitative data vekket det en nysgjerrighet i meg. Jeg ønsket å stille ytterligere spørsmål. Generelt ligger svarangivelsen mot positiv side, det var allikevel en del normalfordelte data, som betyr svar på motsatt side av skalaen. Det ville vært interessant å gjentatt undersøkelsen til annen gruppe, for å se trendene, om det ble samme utfallet.

Etter analyse av kvalitative data opplevde jeg å få svar på noe av det jeg lurte på, på tross av at litteraturen forteller oss at det er de negative eller de mest engasjerte som svarer på denne type spørsmål. Tilbakemeldingene holder fortsatt nysgjerrigheten åpen. Studien konkluderer med noe håndfast, informasjon i forkant, størrelse og sammensetning av prekesjappen og avsetting av ressurser for oppfølging i virksomheten i etterkant.

Gjennomgang av organisasjonskulturen – som nærmeste leder kan si noe om, ble disse inkludert i planleggingen? Ble de informert? Fikk de midler til avsetting av ressurser? Hvilke hensyn måtte de ta? Ble alle lederledd inkludert og informert gjennom hele prosessen? Fikk de anledning til å komme med faglige tilbakemeldinger? Var det allerede bestemt fra toppledelsen? Var det rom for diskusjon om interessekonflikter?

Denne studien har ikke hatt som hensikt å studere utfallet av prosessen i de ulike prekesjappene, men en respondent ga en tilbakemelding på dette;

«det bør ta's en undersøkelse blant ansatte på hva som menes etter omorganiseringen. Hvilke behov er ikke dekket?»

- Så gjenstår det å se om noen tar utfordringen!

Litteraturliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2019) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendahl Akademiske

Arbeidsgiverportalen Nettside: <https://arbeidsgiver.difi.no/ressurser-og-verktoy/ledere-prosesser-og-moter/involvere-utforske-og-prioritere> Besøkt 19.04.2020

Axelsson R. og Axelsson S. B (2016). *Organisering av samkverkan – modeller, svårigheter och möjligheter*. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid et samfunnsoppdrag* (s. 251- 264). Oslo: Universitetsforlaget

Bang, H. (2017) *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring* *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, (4, Vol 50), 326-336

Bjørkquist, C., & Jerndahl Fineide M. (2019) Introduksjon: *Behovet for samordning og samarbeid*. I C. Bjørkquist & M. Jerndahl Fineide (Red.), *Organisasjonsperspektiv på samordning av helse- og velferdstjenester* (s. 7 – 17). Oslo: Cappelen Damm Akademiske. <https://doi.org/10.23865//noasp.66.cho>

Bjørnnes, A.K, & Gjevjon E.R (2019) *Sykepleien Forskning* 14(78806)(e-78806) DOI: <https://doi.org/10.4220/Sykepleienf.2019.78806>

Bolman L.G., Deal T.E (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5.utg.). Oslo: Gyldendahl Akademiske

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, A.R. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.), Oslo: Universitetsforlaget

Everett, L. E & Furseth, I. (2012) *Masteroppgaven Hvordan begynne – og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Falkum, E., Hagen, I.M, Trygstad, S.C (2009) *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009* (FAFO-rapport 2009:35) Hentet fra <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/bedriftsdemokratiets-tilstand>

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A. Friedman, R.M., Wallace, F. 2005) Implementation Research: A Synthesis of the Literature *Louis de la Parte Florida Mental Health Institute Publication #231* Tampa, Florida

Fredrikstad kommune (2019) *Rådmannens forslag til Handlingsplan 2020-2023*

Eget arbeid. Myrvold, L.T. (2017). *Tverrfaglig samarbeid 1, kunnskapsgrunnlaget* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskolen i Østfold

Eget arbeid. Myrvold, L.T. (2018). *Implementering Tverrfaglig samarbeid 3, forskningsbasert praksis* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskolen i Østfold

IBM Corp. 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, versjon 25.0. Armonk, NY, USA.

Hammer, H. og Brurberg, K. G. (2014) *Viktige modeller og begreper i statistikk* Sykepleien Forskning, 9, (1), 84-88) <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2014.0075>

Jakobsen, R., Sørli, V, Guttormsen, T., Finstad, H. H. (2010) *Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass* *Vård i Norden*,3(97, Vol. 30) 9-13

Jacobsen D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen D. I. og Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg). Cappelen Damm AS AS

Kirkevold, Ø (2017) *Forskningens ABC, Presentere resultatene* i Sykepleien Forskning

Klev R. & Levin M. (2009) *Forandring som praksis Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Lofquist, E.A (2011) *A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian Civil Aviation: Industry Journal of Change Management* Vol. 11, No. 2, 223–243

- Meyers, D., Durlak, J.A, Wandersman A. (2012) *The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process* Am J Community Psychol DOI 10.1007/s10464-012-9522-x
- Midttun, B. (2018) *“Prekesjappe” for endring og bevisstgjøring* Norsk Gestalttidsskrift. Årgang XV nr 2
- Molan, L.E. & Bråthen, K. (2019) *En ny vei mot heltidskultur Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse* (Fafo rapport 2019:15) Hentet fra [20712.pdf \(fafo.no\)](#)
- NOU, 2010:1(2010) *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet* Oslo: Arbeidsdepartementet
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode 3. utg.* Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik PØ, Nytrø K, Tvedt SD (2008) *Sunn endring i organisasjoner*. Tidsskrift for psykologforeningen vol 45 nr. 3 s. 295-300
- San Martin-Rodriguez, L., Beaulieu, M-D., D'Amour, D. og Ferrada-Videla, M. (2005). *The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies*. Journal of Interprofessional Care. 19(Supplement 1), 132-147.
- Stensaker, I. og Haueng A.C. (2016) *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Storlien, M. H. S & Sørli, V. (2015) *Helsepersonells erfaringer med endring av praksis i sykehjem*. Geriatrisk sykepleie, 7(1), 17-23
<https://sykepleien.no/2015/04/geriatrisk-sykepleie-nr-1-2015>
- Vestergaard, B. (2020), *Involverende endringsledelse. Få medarbeiderne med deg* (K. H. Lovas, Overs). CAPPELEN DAMM AS (Opprinnelig utgitt 2019)
- Willumsen E (2016) *Tverrprofesjonelt samarbeid i utdanning og praksis i helse- og velferdssektoren*. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid et samfunnsoppdrag* (s. 33-52). Oslo: Universitetsforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1: Statistiske analyser

t-test – uavhengig variabel, stillingskategori; to verdier

Enveis variansanalyse (One-Way ANOVA) – uavhengig variabel, prekesjappe; tre verdier

Enveis variansanalyse (One-Way ANOVA) – uavhengig variabel, informasjon om prekesjappe i forkant av medvirkningsmøtet; tre verdier

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og spørreundersøkelse

Informasjonsskriv knyttet til studien og spørreskjema

Vedlegg 3: Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata

Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 1 Statistiske analyser

t-test – uavhengig variabel, stillingskategori; to verdier

Group Statistics

Hva er din stilling i organisasjonen?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe	Leder (Etats, virksomhets, avdelingsleder med personalansvar)	24	2,83	1,129	0,231
	Øvrige	70	2,87	1,262	0,151
Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen	Leder (Etats, virksomhets, avdelingsleder med personalansvar)	24	1,71	0,955	0,195
	Øvrige	70	2,79	1,141	0,136

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe	Equal variances assumed	0,39	0,533	-0,131	92,00	0,896	-0,038	0,29	-0,616	0,540
	Equal variances not assumed			-0,138	44,20	0,891	-0,038	0,28	-0,593	0,517
Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen	Equal variances assumed	3,40	0,068	-4,151	92,00	0,000	-1,077	0,26	-1,593	-0,562
	Equal variances not assumed			-4,530	47,26	0,000	-1,077	0,24	-1,556	-0,599

Enveis variansanalyse (One-Way ANOVA) – uavhengig variabel, prekesjappe; tre verdier

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Jeg opplevde at vi fikk en felles forståelse av avdelingen / virksomhetens målsetting	Samhandling og samspill	25	2,56	1,261	0,252	2,04	3,08	1	5
	Fra virksomhet til etat	35	2,74	1,039	0,176	2,39	3,10	1	5
	Heltidsatsing	34	2,24	1,182	0,203	1,82	2,65	1	5
	Total	94	2,51	1,162	0,120	2,27	2,75	1	5
Jeg opplever å ha deltatt i prosessen min avdeling / virksomhet har stått overfor	Samhandling og samspill	25	2,48	1,122	0,224	2,02	2,94	1	5
	Fra virksomhet til etat	35	2,71	1,341	0,227	2,25	3,17	1	5
	Heltidsatsing	34	2,32	1,273	0,218	1,88	2,77	1	5
	Total	94	2,51	1,259	0,130	2,25	2,77	1	5
Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen	Samhandling og samspill	25	2,76	1,091	0,218	2,31	3,21	1	5
	Fra virksomhet til etat	35	2,80	1,132	0,191	2,41	3,19	1	5
	Heltidsatsing	34	2,03	1,193	0,205	1,61	2,45	1	5
	Total	94	2,51	1,189	0,123	2,27	2,75	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jeg opplevde at vi fikk en felles forståelse av avdelingen / virksomhetens målsetting	Between Groups	4,526	2	2,263	1,702	0,188
	Within Groups	120,963	91	1,329		
	Total	125,489	93			
Jeg opplever å ha deltatt i prosessen min avdeling / virksomhet har stått overfor	Between Groups	2,665	2	1,333	0,837	0,436
	Within Groups	144,824	91	1,591		
	Total	147,489	93			
Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen	Between Groups	12,359	2	6,179	4,720	0,011
	Within Groups	119,131	91	1,309		
	Total	131,489	93			

Enveis variansanalyse (One-Way ANOVA) – uavhengig variabel, informasjon om prekesjappe i forkant av medvirkningsmøtet; tre verdier

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Bound		Minimum	Maximum
Jeg ble kjent med retningen min avdeling / virksomhet skal / skulle gå	Ja	81	2,35	1,109	0,123	2,10	2,59	1	5
	Nei	10	3,70	1,160	0,367	2,87	4,53	2	5
	Vet ikke	3	3,00	1,000	0,577	0,52	5,48	2	4
	Total	94	2,51	1,180	0,122	2,27	2,75	1	5
Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe	Ja	81	2,73	1,194	0,133	2,46	2,99	1	5
	Nei	10	4,00	1,054	0,333	3,25	4,75	2	5
	Vet ikke	3	2,67	0,577	0,333	1,23	4,10	2	3
	Total	94	2,86	1,223	0,126	2,61	3,11	1	5
Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom?	Ja	81	2,07	1,022	0,114	1,85	2,30	1	5
	Nei	10	3,10	1,287	0,407	2,18	4,02	1	5
	Vet ikke	3	2,67	0,577	0,333	1,23	4,10	2	3
	Total	94	2,20	1,083	0,112	1,98	2,42	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe	Between Groups	14,511	2	7,255	5,295	0,007
	Within Groups	124,691	91	1,370		
	Total	139,202	93			
Jeg ble kjent med retningen min avdeling / virksomhet skal / skulle gå	Between Groups	17,068	2	8,534	6,908	0,002
	Within Groups	112,421	91	1,235		
	Total	129,489	93			
Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom?	Between Groups	10,037	2	5,019	4,607	0,012
	Within Groups	99,122	91	1,089		
	Total	109,160	93			

Fra: noreply-nettskjema <noreply@uio.no>
Sendt: søndag 26. januar 2020 19:38
Til:
Emne: Utvidet medvirkning i endringsprosesser 260120

Nettskjema

Invitasjon til å svare på

Utvidet medvirkning i endringsprosesser 260120

[https://nettskjema.no/i/\[redacted\]](https://nettskjema.no/i/[redacted])

Vil du delta i forskningsprosjektet, knyttet til min masteravhandling ” Utvidet medvirkning i endringsprosesser”? Jeg heter Liv Tonje Myrvold og er masterstudent ved studieprogrammet samordning av helse og velferdstjenester ved høyskolen i Østfold. Nå er jeg inne i siste år, og skal skrive min masteravhandling. Høgskolen i Østfold (HiØ) er prosjektansvarlig. Min veileder er Mona Jerndahl Fineide, telefon [redacted]. Ved å trykke på linken følger ytterligere informasjon om prosjektet, og du kan ta stilling til om du ønsker å delta. Undersøkelsen er anonym, jeg kan ikke knytte besvart skjema til din e-postadresse. Ønsker du ytterligere informasjon før du går videre kan jeg kontaktes på liv.t.myrvold@hiof.no eller telefon [redacted]

Ansvarlig for utsending: Liv Tonje Myrvold <liv.t.myrvold@hiof.no>.

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Utvidet medvirkning i endringsprosesser”

Formål

Hovedelementene jeg vil studere er hvordan utvidet medvirkning påvirker organisasjonen. Endringsprosesser gjenspeiler et komplekst samspill mellom ulike aktørers handlinger. Medvirkning fra ansatte poengteres i litteraturen som et tiltak med suksessfaktor for vellykkede endringsprosesser. Medvirkningsformen jeg ønsker å trekke frem er Prekesjappe (tidligere omtalt som Talkshop)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ansatte fra din virksomhet har deltatt på Prekesjappe, derfor får du denne henvendelsen. Din kontaktinformasjon er hentet fra epostlister i [redacted]kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Besvarelsen av spørreundersøkelsen er anonym. Jeg får ikke informasjon om hvem som har svart på spørreundersøkelsen.

- Det er frivillig å delta i studien.
- Om du velger å delta, innebærer det at du fyller ut vedlagte spørreskjema. Det vil ta deg ca. 5-10 minutter. Spørreskjemaet inneholder i hovedsak påstander om din opplevelse knyttet til å medvirke ved bruk av medvirkningsmetoden: prekesjappe. Til hver påstand følger fem svaralternativer.
- Du gis også muligheten til å svare utdypende på enkelte spørsmål. Det er ønskelig at du besvarer disse spørsmålene, men det er ikke påkrevd.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger?

Jeg vil bare bruke opplysningene til min masteravhandling. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Verktøyet for spørreundersøkelsen og innsamling av data er Nettskjema med lisens fra Høgskolen i Østfold.
- Jeg kan ikke se hvem som har besvart spørreskjemaet.
- Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, innsamlet data blir bearbeidet og presentert i masteravhandling. Sitater fra fritekstfeltet kan bli benyttet i avhandlingen.

Hva skjer med opplysningene dine når studien avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.2020. Innsamlet data som ikke er bearbeidet blir slettet. På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Denne spørreundersøkelsen er anonym, du kan ikke identifiseres i datamaterialet. Din besvarelse er ikke knyttet til din e-postadresse.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Har du spørsmål til studien, ta kontakt:

- Høgskolen i Østfold (HiØ) er prosjektansvarlig. Min
- Har du spørsmål kan jeg kontaktes på liv.
- Høgskolen i Østfold sitt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 5558 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Utvidet medvirkning i endringsprosesser*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelsen

Ved å svare på spørreskjemaet blir det vurdert at du samtykker til å delta.

Har du deltatt på en av følgende prekesjapper (Talkshops) *

Samhandling og samspill

Fra virksomhet til etat

Heltidsatsing

- (1) Ja
(2) Nei

• Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du deltatt på en av følgende Prekesjapper (Talkshops)»

Innledningsvis vil jeg stille deg noen spørsmål om din rolle i organisasjonen, og hvilken prekesjappe / talkshop du deltok på. Har du deltatt på flere, velger du ett svaralternativ, og avgir videre svar basert på valgte prekesjappe.

Hva er din stilling i organisasjonen?

- (1) Leder (Etats, virksomhets, avdelingsleder med personalansvar)
(2) Øvrige

Hvilken prekesjappe / talkshop deltok du på? (etat hvittes ut, legges ikke ved avhandlingen, og refereres ikke til, kun tema)

- (1) Samhandling og samspill
(2) Fra virksomhet til etat
(3) Heltidsatsing

Medvirkningsmetoden prekesjappe ble i oppstarten omtalt som talkshop.
Prekesjappe og talkshop er det samme. Benevnelsen prekesjappe blir benyttet videre.

Før deltakelse på prekesjappe

Jeg ble informert om hva prekesjappe er

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Jeg kjente til hvorfor vi skulle delta på prekesjappe

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg var delaktig i planleggingen av prekesjappen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Er det noe du vil utdype? Svar er ikke påkrevd

Under gjennomføring av prekesjappe

Spørsmålene besvares av alle uavhengig av stilling.
Ledere betegnes som kollega i samhandlingen.

Jeg var åpen for det som ventet meg

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplevde at det var nyttig å lytte til mine kolleger

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg fikk økt vilje til samarbeid under prekesjappen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplevde at jeg fritt kunne uttale mine meninger under prekesjappen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg er komfortabel med å snakke i plenum

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplevde at mine synspunkter ble lyttet til

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg ble kjent med retningen min avdeling / virksomhet skal / skulle gå

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplevde at vi fikk en felles forståelse av avdelingen / virksomhetens målsetting

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplevde en reell medvirkning i prosessen under prekesjappe

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg ser nytten av medvirkning fra alle ansatte for økt samarbeid og/eller i endringsprosesser

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Kan du beskrive din opplevelse fra dagen du var på prekesjappe (svar ikke påkrevd)

I avdelingen / virksomheten etter gjennomført prekesjappe

Spørsmålene besvares av alle uavhengig av stilling.

Ledere betegnes som kollega i samhandlingen.

Det har blitt jobbet videre med temaet i avdelingen / virksomheten etter prekesjappen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplever / opplevde at ansattes meninger / synspunkter har blitt hensyntatt i det videre arbeidet

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplever en større grad av åpenhetskultur i etterkant av deltakelsen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg fikk en ny forståelse for de endringsprosessene / retningen min avdeling /virksomhet skal gå / har vært igjennom

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg har en større endringsvilje etter deltakelse på prekesjappe

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg opplever å ha deltatt i prosessen min avdeling / virksomhet har stått overfor?

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg har ikke ønsket å engasjere meg i prosessen

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den endringen vi går / har gått igjennom?

- (1) Helt enig
- (2) Litt enig
- (3) Verken eller
- (4) Litt uenig
- (5) Helt uenig

Tre avsluttende spørsmål i fritekst

Min vurdering av at ansatte får medvirke gjennom medvirkningsmetoden: prekesjappe (svar ikke påkrevd)

Min vurdering av oppfølgingen i avdelingen / virksomheten etter deltakelse på prekesjappe (svar ikke påkrevd)

Jeg har deltatt på videre arbeid rundt temaet i avdelingen / virksomheten i etterkant av Prekesjappe

*

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Har du

deltatt på en av følgende Prekesjapper (Talkshops)»

- (1) Ja
(2) Nei

Jeg synes det er bra for min avdeling / virksomhet den retningen vi går / har gått igjennom? *

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Har du

deltatt på en av følgende Prekesjapper (Talkshops)»

- (1) Ja
(2) Nei
(3) Vet ikke

Er det noe annet du vil tilføye? (svar ikke påkrevd)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 767978

Sist oppdatert

29.06.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Type stilling (etatsleder/virksomhetsleder - slås sammen pga få etatsledere)
Ansatt i seksjon helse og velferd antall år, ansatt i nåværende stilling antall år
Temaet for "prekesjappe"

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

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave: Medvirkning i endringsprosesser

Prosjektbeskrivelse

I mitt prosjekt skal jeg å se på betydningen av medvirkning fra de ansatte i endringsprosesser. Hovedelementene jeg vil studere er hvordan utvidet medvirkning med prekesjappe som metode påvirker organisasjonskulturen (samhandlingsvilje), innstilling til endringsprosesser (endringsvilje) og en evaluering av metoden som benyttes. Medvirkning fra ansatte poengteres i litteraturen som et tiltak med suksessfaktor for vellykkede endringsprosesser. Det finnes ulike former for medvirkning, noen mer eller mindre vellykkede. Medvirkningsformen jeg ønsker å trekke frem er prekesjappe (drives av prosessveiledere i Fredrikstad kommune)

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Jeg begrenser innsamling av personopplysninger. Stilling i organisasjonen: slår sammen 3 lederledd, flere yrkesgrupper innenfor hver kategori.

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

L. Tonje Myrvold, liv.t.myrvold@hiof.no, tlf: 91517786

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for helse og velferd

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mona Jerndahl Fineide, mona.j.fineide@hiof.no, tlf: 41520750

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i seksjon Helse og velferd i Fredrikstad kommune som har deltatt på prekesjappe

Rekruttering eller trekking av utvalget

e-postliste fra kommunen

Alder

18 - 70

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

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Elektronisk spørreskjema****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

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

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Respondentene samtykker ved å svare på spørreskjemaet. Besvarelsen er anonym, jeg kan ikke se hva den enkelte har svart. Jeg kan se om de har besvart eller ikke.

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

E-postadressen til respondenten skal ikke knyttes til besvart spørreskjema

Totalt antall registrerte i prosjektet

100-999

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

- Annen godkjenning

Annen godkjenning

Godkjenning av kst kommunaldirektør i seksjon Helse og velferd i Fredrikstad kommune

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

SurveyXact, jmf korrespondanse, endret til Nettskjema

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

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning
- Endringslogg
- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Benytter SurveyXact med lisens fra Høyskolen i Østfold. Har besvart etter beste evne. Jmf korrespondanse, benytter nettskjema

Varighet

Prosjektperiode

18.10.2019 - 31.12.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Annet

All data blir behandlet

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

Nei

Tilleggsopplysninger

Jeg skal benytte SurveyXact med lisens fra Høyskolen i Østfold, og egen innlogging med min bruker. jmf korrespondanse, benytter Nettskjema

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave: Medvirkning i endringsprosesser

Referansenummer

767978

Registrert

08.11.2019 av Liv Tonje Myrvold - liv.t.myrvold@hiof.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for helse og velferd

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mona Jerndahl Fineide, mona.j.fineide@hiof.no, tlf: 41520750

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

L. Tonje Myrvold, liv.t.myrvold@hiof.no, tlf: 91517786

Prosjektperiode

18.10.2019 - 31.12.2020

Status

29.06.2020 - Avsluttet

Vurdering (2)

05.12.2019 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

03.12.2019 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Vi har satt noen vilkår før du kan begynne gjennomføringen. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men

forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)