

# Endringsledelse- Opplevelser og utfordringer knyttet til en endringsprosess ved Universitetssykehuset Nord- Norge

**Kine Eide Pedersen**

*STV- 3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)*

*1 november 2017*



## Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Avgrensninger .....	3
1.2	Oppgavens struktur .....	3
1.3	UNN .....	4
2	TEORI .....	7
2.1	Endring i organisasjoner .....	7
2.1.1	Endring i organisasjoner kan være så mangt .....	8
2.1.2	Behov for endring .....	9
2.2	Ledelse ved organisasjonsendringer .....	9
2.2.1	Strategier for endring .....	10
2.3	Motstand mot endring .....	11
2.4	Hvordan kan ledere håndtere endringsprosesser og motstand mot endring? ....	16
3	METODE .....	19
3.1	Bakgrunn for valg av metode .....	19
3.2	Fremgangsmåte .....	20
3.3	Informantene .....	22
3.4	Retningslinjer og etiske overveielser .....	22
3.5	Metodekritikk .....	23
4	PRESENTASJON AV EMPIRI .....	25
5	DRØFTING .....	33
5.1	Endring i organisasjoner .....	33
5.2	Ledelse og organisasjonsendring .....	35
5.3	Motstand mot endring .....	37
5.4	Håndtering av endringsprosesser i organisasjoner .....	39
6	KONKLUSJON .....	43
7	Litteraturliste .....	45
8	Vedlegg 1; Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	46
9	Vedlegg 2; Intervjuguide .....	48

## ***Forord***

Å studere ledelse og dets relaterte fagområder var en interesse som utviklet seg over år etter endt grunnutdanning. Etter noen år i yrkeslivet, ble det mer og mer interessant å forstå hvordan organisasjoner fungerer og alle de ulike utfordringer ledere står ovenfor i arbeidshverdagen. Gjennom MBA studiet har jeg fått en bred forståelse av ledelsesfaget og er dermed bedre rustet til å utøve ledelse i egen jobb. Jeg setter pris på den kunnskapen utdanningen har gitt meg.

To og et halvt år har gått fort, men det har tidvis vært krevende å studere ved siden av 100 % jobb. Jeg vil derfor takke arbeidsgiver som det siste halve året har lagt til rette for at jeg fikk ferdigstilt denne masteroppgaven. Jeg vil også takke klinikkjefen i HLK som godkjente prosjektet og som hele veien har vært positiv til at jeg studerte egen avdeling. Like viktig er det å takke informantene som stilte opp på intervju og dermed gav masteroppgaven mye av dens innhold og ikke minst resultat.

Videre må jeg få takke Tor Christian Dahl- Eriksen ved Universitetet i Tromsø som har vært min veileder dette siste året. Han har kommet med konstruktive innspill og god veiledning for oppgavens innhold og form. Deretter må jeg rette oppmerksomhet og takke samboer, familie, venner og kollegaer som har støttet meg når frustrasjonen sto på som verst, det har betydd mye for min motivasjon.

Helt til slutt må min avdøde bror nevnes. Han var den som inspirerte meg til å starte på studiet og som fremhevet dets betydning for fremtidig karrierevalg. Dessverre fikk han ikke bidra med egne erfaringer og konstruktive diskusjoner slik han ønsket. Han døde høsten 2015 etter lengre tids sykdom og fikk dermed bare med seg begynnelsen på det som skulle bli to og et halvt år i totalt ukjent terreng. Han skulle være "Wing- man" på oppløpet, slik ble det ikke. Den aller viktigste takken rettes derfor til min største motivator, Kenneth. Jeg skulle ønske du fikk med deg at jeg landet dette.

Tromsø 16 oktober 2017

Kine Eide Pedersen

## ***Sammendrag***

Endringsledelse virker å være et veldokumentert tema i litteraturen, likevel synes det vanskelig å håndtere i praksis. Dagens helsevesen er i kontinuerlig endring, hvor både den generelle folkehelsen og teknologisk utvikling legger mange føringer for hvordan denne sektoren skal og burde drives. Omgivelsene er med andre ord av stor betydning for når og hvordan endring skal skje.

Denne masteroppgaven tar for seg en helt konkret endringsprosess gjennomført i Hjerte-lungeklinikken ved Universitetssykehuset Nord- Norge våren 2016. Jeg har gjort intervju av seks ansatte, både ledere og øvrige ansatte, som ble berørt av denne prosessen. Hensikten var å finne ut hvordan disse opplevde denne endringsprosessen og hvilke særlige utfordringer som kom til syne. Alle informantene ble stilt tretten like spørsmål. Det var ulikt hvor involvert og engasjert informantene hadde vært i denne prosessen. Likevel var det, avhengig av både stilling og profesjon, mange likheter i hva informantene svarte. Den største utfordringen i denne prosessen lå i kommunikasjon og informasjon mellom ledelsen og de øvrige ansatte, hvor det viste seg å være ulike oppfatninger om endringsvedtakets bakgrunn og utydelige mål om hvordan det skulle gjennomføres. I tillegg bar prosessen preg av mye motstand i den ene personalgruppen, noe som endte med flere oppsigelser.

Dette prosjektet har ikke hatt annen hensikt enn å se på dette helt konkrete case, funnene kan dermed ikke generaliseres. Intervjuene bekrefter likevel mange av de utfordringer som teorien om endringsledelse belyser, herunder at endringsledelse er en av de vanskeligste oppgavene en leder kan ha. Informantene har gitt meg god innsikt i prosessen og viktige innspill på hva som skal til for å lykkes i endringsarbeid.

## 1 INNLEDNING

Denne masteroppgaven skrives gjennom studiet ”Master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)” ved universitetet i Tromsø- Norges arktiske universitet. Studiet, samt egne arbeidserfaringer, har forsterket min interesse for endringsledelse. Utgangspunktet for denne masteroppgavens tema er derfor en større organisatorisk endring ved Universitetssykehuset Nord- Norge (UNN) våren 2016. På relativt kort tid skulle to ulike avdelinger slås sammen til en enhet. Begge enhetene var intensiv- og overvåkningsavdelinger, men med ulike pasientgrupper og svært ulik arbeidshverdag hva angikk forutsigbarhet og arbeidskultur. Den ene avdelingen mottok alt av medisinske ”øyeblikkelig hjelp” pasienter, mens den andre mottok pasienter som hadde gjennomgått planlagte hjertekirurgiske inngrep. Jeg oppfattet at årsaken til denne sammenslåingen var reduksjon i antall planlagte hjertekirurgiske inngrep, og at det dermed ikke kunne forsvares å drive den ene avdelingen som en separat enhet. Sammenslåingen virket dermed i stor grad økonomisk betinget. Mitt fokus er på prosessen og jeg er interessert i de involverte parters opplevelse av denne, blant både leger og sykepleiere i og utenfor lederstillinger.

Som en del av en større gruppe ansatte hadde vi mange meninger om prosessen. Dette gjaldt især introduksjonen om endringen og strategi- og implementeringsprosessen. Slik jeg oppfattet det, ble informasjon til - og medvirkning fra ansatte ansett som en viktig faktor blant ledelsen for at endringsprosessen skulle bli akseptert og integrert, det skulle gjøre endringen lettere. Dessverre opplevde jeg at informasjonsflyten var varierende og tidvis mangelfull, det ble etter hvert for mange spørsmål som ikke kunne besvares. I tillegg hadde jeg en oppfattelse av at informasjon ble gitt på ulike tidspunkter på de to avdelingene og at det også her var sprik i både mengde og innhold. Slik jeg så det, påvirket kommunikasjonen i stor grad engasjementet og holdningen til de involverte. Kombinasjonen av oppfordring til medvirkning og inntrykket av at flere forhold var forhåndsbestemt, virket å være vanskelig og dermed demotiverende for de ansatte.

Dette var bakgrunnen for at jeg begynte å interessere meg for temaet. Det virket på meg som at ulik og varierende informasjon skapte ulike oppfatninger og meninger blant ansatte om nytten av sammenslåingen og ledelsens hensikter. Ulik informasjonsmengde virket også å gi grobunn for både diskusjoner internt blant ansatte, misforståelser og motstand mot endring.

Jeg fikk inntrykk av at ulik tilgang til- og forståelse av den informasjonen som ble gitt, bidro til ulike grupperinger av synspunkter på vedtaket. I tillegg undret jeg meg over hvordan det kunne ha seg at selv lik informasjon, så ut til å bli oppfattet ulikt. Etter hvert begynte jeg å fundere på hvorfor det tilsynelatende aldri ble nok informasjon og jeg fikk et inntrykk av at ansatte hadde problemer med at enkelte forhold ble bestemt uten deres innspill og velsignelse.

Da denne sammenslåingen fant sted våren 2016 jobbet jeg som intensivsykepleier, i dag sitter jeg i en av lederstillingene ved denne sammenslåtte avdelingen. Temaet og aktuelle problemstillinger har ikke blitt mindre interessant etter at jeg har fått en annen og større forståelse for hvilke utfordringer ledelsen i denne klinikken sto ovenfor da vedtaket om sammenslåing var et faktum. Både den gang og nå, har ansattes forventninger til egen innflytelse i endringsprosesser opptatt mye av tiden min. Spørsmål om disse, rimelige eller urimelige, forventningene er med på å vanskeliggjøre endringsprosesser eller hva som egentlig er ansattes og lederes forventninger til hverandre i en slik situasjon, er relevante å stille. For meg ble det mer og mer klart at introduksjonen av sammenslåingen la mye av grunnlaget for hvordan vedtaket ble mottatt. Det virket som om stykkevis informasjon og en utydelig strategi, hvor flere forhold var uavklart, ble et stort usikkermoment for alle ansatte.

Gjennom dette studiets pensum om ulike ledelsesteorier og hvordan organisasjoner fungerer, har jeg tilegnet meg kunnskaper og en forståelse for hva motstand mot endring kan være betinget i og hvordan en som leder kan håndtere en slik type motstand. Det er interessant at et slikt tilsynelatende veldokumentert tema, er så vanskelig å håndtere i praksis. Især når dagens organisasjoner driver nesten kontinuerlig endringsarbeid. Helsevesenet er ingen unntak. Ansattes opplevelser av- og forventninger til endringsprosesser, mener jeg er helt relevant for hvordan ledere lettere skal kunne unngå eller håndtere motstand mot endring ved senere anledninger. Om en viss type motstand kun er situasjonsbetinget, vil en ikke få vite med mindre en undersøker og kartlegger dette i etterkant av endringsprosesser gjennomført i egne organisasjoner. Det er forståelig at både tidligere opplevelser og erfaringer kan legge et grunnlag for hvordan nye endringsforslag blir mottatt av alle berørte parter.

Jeg har formulert følgende problemstilling;

*Hvordan opplevde ledere og øvrige ansatte en større organisatorisk endring ved UNN Tromsø våren 2016?*

*Hvilke særlige utfordringer kom til syne under endringsprosessen?*

Min studie tar sikte på å avdekke ledere og øvrige ansattes opplevelser av den organisatoriske endringen. Med det forstår jeg både forventningene de hadde til den og opplevelsene underveis i prosessen, inkludert i hvilken grad egne opplevelser ble oppfattet å bidra positivt eller negativt. Fokus mot særlige utfordringer vil kunne avdekke om det er forskjeller mellom individuelle ønsker og behov og organisasjonens ønsker og behov. Det vil også være interessant å se om det kom til syne utfordringer knyttet til behovet for informasjon og hvordan informasjonen oppfattes og forstås. Det presiseres at den aktuelle endringen er den som presenteres innledningsvis.

## 1.1 Avgrensninger

I denne studien skal jeg gjøre kvalitative intervjuer av ansatte ved UNN som ble berørt av sammenslåingen våren 2016. Studien avgrenses til å omhandle kun denne ene sammenslåingsprosessen og tar dermed ikke sikte på å forklare andre forhold enn de som fremheves av de personene som intervjues. Fokus skal være på hvordan ledere og øvrige ansatte opplevde denne spesifikke sammenslåingen og hvilke utfordringer som kom frem. Sammenslåingsprosessen defineres som fra det tidspunktet vedtaket ble gjort og frem til den fysiske sammenslåingen. Kulturendring holdes i denne sammenhengen utenfor, da dette er et emne som vil strekke seg langt ut over definert periode. Motstand mot endring og endringsledelse er sentrale tema.

## 1.2 Oppgavens struktur

Innledningsvis er det gitt en begrunnelse for valg av oppgavens videre tema.

Problemstillingen er presentert og jeg har fremhevet oppgavens relevans i forhold til denne. I det følgende presenteres UNN som organisasjon og mer spesifikt den aktuelle klinikken og avdelingenes struktur og driftsmessige forhold. I kapittel 2 presenteres relevant teori om endring av organisasjoner, strategier for endring, ledelse av organisasjonsendringer og motstand mot endring. Teorien er valgt for og bedre kunne forstå ulike aspekter ved endringsprosesser, samt hvilke muligheter en som leder har for å kunne håndtere disse.



Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel. Her begrunner jeg masteroppgavens forskningsdesign, redegjør for fremgangsmåte og etiske overveielser, samt metodekritikk. I kapittel 4 presenteres empiri, før jeg i kapittel 5 drøfter empiri opp mot teori. Kapittel 6 er oppgavens siste kapittel. Her vil jeg sammenfatte funnene og komme til oppgavens konklusjon.

### 1.3 UNN

Som en del av spesialisthelsetjenesten har UNN som formål å drive pasientbehandling, utdanne helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende. Den overordnede strategien til UNN består av visjonen, 4 hovedmål og 8 satsningsområder som alle skal lede organisasjonen mot målene. Visjonen "*Det er resultatene som teller! Vi gir den beste behandling*" er fremtidsbildet alle skal strekke seg mot, selv om den virker uoppnåelig. Det første hovedmålet er pasientrettet og betyr at UNN skal gi den beste utredning, behandling og pleie slik at pasienter og pårørende er trygge og blir ivaretatt. Det andre hovedmålet er samfunnsrettet og innebærer at UNN skal være det norske universitetssykehuset for nordområdene. Det tredje hovedmålet er medarbeiderne, herunder at UNN skal ha kompetente medarbeidere som trives. Det fjerde hovedmålet er for studenter, hvor UNN, i samarbeid med universitetene, høyskolene og de videregående skolene, skal utdanne motiverte og kompetente helsearbeidere. Disse 4 målene er konkrete beskrivelser av den fremtidige tilstanden UNN planlegger og oppnå. De åtte satsningsområdene er *pasientforløp, samhandling, kvalitet, utdanning og forskning, pasientmedvirkning, telemedisin og kultur*, skal lede organisasjonen mot målene. Kjerneverdiene *kvalitet, trygghet, respekt og omsorg* skal ligge til grunn i hvordan ansatte utfører sine handlinger og hvordan de oppfører seg.

UNN har sin største pasientaktivitet i Tromsø. I tillegg er sykehusene i Harstad, Narvik og Svalbard underlagt UNN. Organisatorisk er UNN Tromsø inndelt i ni klinikker med hver sin klinikkjef tilhørende direktørens lederteam. Sykehusledelsens viktigste oppgave er å sørge for god ledelse og et godt styringssystem som setter alle ledere i stand til å være med på å utvikle og samordne kjernevirksomheten. Alle medarbeidere i UNN har et ansvar for å bidra til utvikling og forbedring og direktøren har helt klare forventninger til ansatte i organisasjonen. Som leder i UNN forventes det blant annet at en møter utfordringer og endringer aktivt i stedet for å unngå dem, er initiativtaker til og pådriver for kontinuerlig forbedring, kommuniserer endringsbehovene tydelig og inspirerende og sørger for

involvering og medvirkning som får endring til å skje. Som medarbeider i UNN forventes det blant annet at en erkjenner at utvikling og endring hele tiden er nødvendig og tar initiativ til og deltar i kontinuerlig forbedringsarbeid, ser helheten i helsevesenet, er pådriver i samarbeid og samhandling, setter helheten i UNN foran egne og egen enhets interesser og møter utfordringer og endringer aktivt i stedet for å unngå dem.

Den aktuelle sammenslåingsprosessen skjedde i hjerte- lunge klinikken våren 2016. Denne klinikken består av flere avdelinger, herunder hjertemedisin, lungemedisin, hjerte- kar- thorax kirurgen med tilhørende poliklinikker, samt arbeids- og miljømedisinsk avdeling. Før sammenslåingen, var medisinsk intensiv tilknyttet hjertemedisin, mens hjerteoppvåkningen var tilknyttet hjerte- kar- thorax kirurgen. Begge disse avdelingene hadde hver sin avdelingssykepleier, hver sine sykepleiere og leger som behandlet og ivaretok sine pasientgrupper, hvor hovedskillet gikk mellom den medisinske og kirurgiske behandlingen pasientene mottok for sin hjerte- lungesykdom. Andre vesentlige forskjeller var grad av forutsigbarhet, pasientkategorier og arbeidstid. I tillegg hadde avdelingene naturlig nok hver sin kultur og hver sin måte å jobbe på. Medisinsk intensiv var en akuttpost som mottok alt av medisinske ”øyeblikkelig- hjelp” pasienter som krevde overvåkning og/eller intensivbehandling, altså ikke bare hjerte,- og lungesyke. Avdelingen var åpen hele året igjennom, noe som betydde at ansatte, hovedsakelig sykepleierne, jobbet mer ubekvem arbeidstid i både helger og høytider. Hjerteoppvåkningen mottok pasienter som hadde gjennomgått planlagte hjerte,- og lungekirurgiske inngrep mandag til fredag. På grunn av at dette var planlagt drift, jobbet sykepleierne kun ukedager og hadde fri i både helger og høytider, noe som betydde mindre ubekvem arbeidstid. Medisinsk intensiv hadde ti sengeplasser, men driftet kun syv av disse, mens hjerteoppvåkningen hadde fire sengeplasser.

Da vedtaket om sammenslåing ble et faktum, flyttet hjerteoppvåkningen opp til medisinsk intensiv som hadde et rom med fysisk plass til tre hjertekirurgiske pasienter. For ansatte ved hjerteoppvåkningen betydde dette endret geografisk område, nye omgivelser, endret kollegiet og endrede arbeidstider, sistnevnte hovedsakelig for sykepleierne. For medisinsk intensiv betydde dette en nedgang i ”bufferkapasitet” på tre sengeplasser, endring i koordinering av både sengeplasser og personal og endret kollegiet. For begge sykepleier- gruppene betydde dette opplæring i behandling og ivaretagelse av helt nye og ukjente pasientgrupper og endring av kultur. Legene skulle i hovedsak fortsette å ivareta sine egne pasienter, men ble nå mer

involvert i hverandres pasientgrupper gjennom diskusjoner om pasientplassering. Den nye avdelingen, ”Medisinsk intensiv og hjerneoppvåkning”, skulle drives av hjertemedisin og beholdt avdelings- og sykepleieledelsen ved gamle medisinsk intensiv. Sykepleierledelsen skulle nå drive en avdeling som kombinerte ”øyeblikkelig hjelp” med planlagt drift, to ulike fagfelt og to helt ulike pasientforløp.

## 2 TEORI

I dette kapitlet skal jeg presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Hovedtyngden vil være på hva endring i organisasjoner er, ledelse ved organisasjonsendringer og årsaker til motstand mot endring. Teorien er valgt på bakgrunn av problemstillingen og at jeg ønsker svar på hvilke utfordringer som ligger i organisasjonsendringer, for både ledere og øvrige ansatte. For å kunne undersøke denne konkrete endringsprosessen ved UNN våren 2016, er det en forutsetning å vite noe om hva som gjør endring nødvendig for organisasjoner og hva endring innebærer. Videre er det vesentlig at jeg vet noe om årsakene til at eventuell motstand mot endring oppstår blant ansatte og hva de kan være betinget i. En forståelse for hvordan ledere og ledelsen kan håndtere organisasjonsendringer er viktig for å finne ut av hvordan motstand kan minimeres og håndteres.

### 2.1 Endring i organisasjoner

Organisasjoner er til for deres omgivelser og det er derfor naturlig at endringer i dem, også påvirker og tvinger frem endringer i og for organisasjoner. Skal en forstå hva endring er og hvilke utfordringer disse påfører organisasjoner, må en vite noe om de. ”En hovedutfordring for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:385). En utfordring som berører alle ansatte i en organisasjon og som må håndteres av de med makt og myndighet til å sette endringsprosesser ut i live. Til tross for at endring virker å være et veldokumentert emne innen organisasjonsteori, er det interessant hvor vanskelig det kan være å håndtere dette i praksis. Ikke minst virker håndteringen av endring å være svært situasjonsbetinget.

Jacobsen og Thorsvik (2013:384) skriver at å studere endring er viktig for å få innsikt i følgende fire forhold. For det første er det viktig for forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon. Dette viser til at i et stadig globalisert marked, hvor det meste av teknologi og styringssystemer er tilgjengelig og kan kjøpes, er fokus på forbedring og effektivisering avgjørende for at organisasjoner skal kunne produsere raskere, billigere og til bedre kvalitet. For det andre er det viktig for innovasjon, som vier oppmerksomhet til at organisasjoner som er innovative, som klarer å utvikle helt nye produkter og tjenester, vil ha helt klare konkurransefordeler. Samtidig handler innovasjon om å finne nye måter som bedre imøtekommer og dermed håndterer endrede krav fra omgivelsene. For det tredje er det viktig for forståelse av legitimitet. ”Legitimitet dreier seg ikke om hvordan organisasjonen faktisk

fungerer, men hvordan den blir oppfattet av sentrale aktører i omgivelsene” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:215). Dermed blir det å forstå endring viktig for å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg institusjonelt press, altså tilpasser seg forventningene i omgivelsene til hvordan organisasjoner bør organiseres, koordineres og ledes. For det fjerde er det viktig for en forståelse av motstand og konflikt. Endringer kan i seg selv skape både motstand og konflikt i organisasjoner. Motstridende interesser og meninger blant ansatte kan gjøre at endringsprosesser blir preget av uenighet, konflikt og forhandling, hvor sluttresultatet ender som kostnadsøkende i stedet for kostnadsbesparende. De tre første forholdene kan sees på som utløsende årsaker til endring i organisasjoner, mens det siste forholdet kan sees på som en av mange konsekvenser av endringer i seg selv. Kjøde (2004) skriver at for at endring skal skje, må det skje læring. Han skriver videre at når organisasjonen lærer noe nytt, altså endrer sin oppfatning om hvordan ting henger sammen og hva som fører til hva, og tilpasser egen adferd til dette, vil en kunne se endring. Ut fra dette resonnementet hevder han at ledere som kan tilrettelegge for, initiere, oppmuntre og støtte læring i organisasjonen, kan bidra til å fremme endring. Slik sett hviler endring i organisasjoner tungt på ledelsen og deres forståelse og evne til å se endringsbehov i egen organisasjon.

### 2.1.1 Endring i organisasjoner kan være så mangt

Endring er ikke et bestemt forhold og kan i gitte situasjoner omhandle flere forhold som influerer hverandre. En endring kan i så måte utløse behov for nye og andre endringer enn først antatt. Kjøde (2004) skriver at en av de vanligste endringstypene er nedbemanning og strukturendringer i organisasjonen. Han skriver videre at rene strukturendringer kan være begrunnet i markedsforhold, teknologiutvikling, ytre endringer, lønnsomhetsproblemer etc. Disse fremstår ofte som nødvendigheter som er påtvunget organisasjonen og en kan dermed ikke velge *om* en vil gjennomføre de, bare *hvordan* og dels hvor raskt og hvor langt (Kjøde, 2004). Å bygge nye kulturer og holdninger eller restrukturere aktiviteter og arbeidsprosesser er en annen type endring, men disse har en mer forebyggende karakter for å unngå struktur,- eller bemanningsendring (Kjøde, 2004). Dette viser at endring kan variere i både årsak, type og innhold. To helt sentrale problemer med endringsarbeid er ifølge Kjøde (2004) at det som endres og størrelsen på utfallet blir annerledes enn man opprinnelig startet ut med (Retning), og at man etter en periode med forbedring og fremgang, så opplever at effektene forvitrer i en slags kontinuerlig prosess (Holdbarhet).

### 2.1.2 Behov for endring

Når det nå er klart at endring kan dreie seg om ett eller flere forhold, er det nødvendig å si noe om hvordan endringsbehov tvinger seg frem i og gjennom organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2013:388- 391) skriver at for enhver endringsprosess må det skapes et *opplevd press* av at endring er nødvendig for organisasjonen. De skriver videre at press for endring skapes ofte gjennom strategiske analyser av økonomiske forhold og konkurransemessige aspekter som berører virksomheten direkte. Konkurransanalyser som klarlegger organisasjonens posisjon i forhold til konkurrenter står sentralt i det samme arbeidet. Dersom man i tillegg supplerer denne informasjonen med utviklingen i generelle samfunnsforhold, kan en identifisere endringsbehov tidligere enn man kan gjennom konkurranseanalyser av de spesielle omgivelsene alene. Det er derfor av betydning at også samfunnsutviklingen tas med når det skal skapes et press for endring i organisasjoner. ”Hvordan man internt i organisasjonen oppfatter press for endring og tenker omkring alvoret i situasjonen, er en kritisk faktor for endringsprosesser” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:389). Dette tydeliggjør at endringer i omgivelsene også påvirker og tvinger frem endringer i og for organisasjoner. I tillegg viser det at det er viktig å være omgivelsene bevisst, dersom en skal drive organisasjoner effektivt og sikre langtidsoverlevelse. Organisasjoner må svare på endringer i deres omgivelser. Behovet for endring i organisasjoner kan altså langt på vei tilskrives omgivelsene så vel som interne forhold.

## 2.2 Ledelse ved organisasjonsendringer

Yukl (2006:221) skriver at ”Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene”. Han skriver videre at forsøk på å gjennomføre endringer i en organisasjon har større sjanse for å lykkes hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, ulike faser i en endringsprosess og ulike former for endring. Yukl (2006:222) refererer til Connor (1995) når han skriver at motstand kan være betinget i manglende tillit til dem som foreslår endringene, manglende tro på at endringer er nødvendige eller manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre. Disse tre årsakene kan henvises direkte til ledelsen og viser at hvordan ledelsen presenterer endringsbehov i organisasjoner, er av stor betydning for hvordan endringsforslag blir mottatt. Kjøde (2004) skriver at endring skaper uro og usikkerhet i seg selv og at konfliktnivået dermed øker. Endringsfaser krever derfor tydelighet i ledelse og rammer, også på uenigheter og konflikttema. Han skriver videre at en kritisk lederkompetanse i endringsarbeid vil alltid være evnen til å stå i konflikter, å se forskjellen

mellom vingling og ydmykhet for ny innsikt, samt vise fasthet uten å bli defensivt autoritær. Videre hevder han at en av de fremste lederferdighetene er å akseptere kompleksiteten ved endringsarbeid og evnen og viljen til å leve med følgene av det.

Jeg har nå redegjort for hva endring av organisasjoner kan innebære og hvorfor de fremtvinges. Når alt dette er så vel dokumentert, hvorfor er det da samtidig så vanskelig for ledere å få til endring i organisasjoner? Jeg skal i det følgende presentere endringsstrategier før jeg går inn på teori om motstand mot endring og håndtering av endringsprosesser.

### 2.2.1 Strategier for endring

Kotter og Schlesinger (2008) skiller mellom en rask og en rolig implementering av endring. Skjematisk presenteres disse som to ytterpoler i motsatt ende av skalaen for hvordan endringsprosesser kan implementeres i organisasjoner. Forsøk på rask implementering skjer ved nøye planlegging i forkant, lite involvering av andre enn ledelsen og med mål om å overvinne motstand mot endring. Denne måten å implementere endring på kan sees på som tvungen innføring. Forsøk på en roligere implementering skjer ved at prosessen ikke er fullt planlagt fra start, mye involvering av andre enn ledelsen og med det mål å minimalisere motstand mot endring. De skriver videre at selv om situasjonen organisasjonen og ledelsen befinner seg i må tas i betraktning, vil det mest sannsynlig være best å holde seg mot en så ”rolig” implementering som mulig, av både økonomiske og sosiale grunner. Det å *tvinge* mennesker kan ha mange negative bieffekter på både kort,- og lang sikt, mens involvering av ansatte ofte kan være til hjelp for å utvikle både organisasjonen og dens ansatte på en nyttig måte (Kotter og Schlesinger, 2008).

Jacobsen og Thorsvik (2013:397-401) beskriver mer i detalj fire ulike typer endringsstrategier. Den ene er *diktatorisk omforming*. I korte trekk går denne strategien ut på at ledelsen først gjør en intern og ekstern analyse av situasjonen og fastsetter ut fra denne strategiske mål med tilhørende handlingsplaner og tidsplaner for å nå de enkelte delmålene. Til slutt analyseres hvordan iverksettingen skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke problemer som kan oppstå. ”Hele strategien hviler på antakelser om rasjonalitet og konsentrert makt” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:397) og omtales som ”top-down”-endring, noe som øker sannsynligheten for motstand mot endring. Strategien åpner i svært liten grad opp for andre synspunkter og deltakelse og innflytelse fra ansatte og medarbeidere. En annen

er *karismatisk omforming*. Strategien til karismatiske ledere ser ut til å skje følgende; Først skapes det en sterk misnøye til dagens situasjon, nærmest en krisestemming. Samtidig kommer det frem en klar visjon for hva en ønsker å oppnå ved endringer og hva som blir resultatet dersom en velger å ikke følge denne. Den karismatiske lederen utviser et sterkt personlig engasjement for endringen og setter ansatte i stand til å gjennomføre planer. Vedkommende blir en viktig rollemodell som ansatte kan identifisere seg med. ”Et sentralt trekk ved karismatiske ledere er at man stoler på dem” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:399) og dermed stoler også ansatte på den informasjonen som blir gitt. En tredje strategi er *tvungen utvikling*, også kalt inkrementell utvikling, og skjer i små, sammenhengende steg. Strategien baserer seg på at det først utarbeides forslag til endring på mange avgrensede områder samtidig. Ledelsen utarbeider ikke en strategisk plan på forhånd, men innpasser de ulike forslagene og setter de sammen i en større strategi underveis. Det defineres helt klart hva som er målet, men lavere nivå får bestemme hvordan gjennomføringen skal skje. Dårlige løsninger avfeies fortløpende, mens gode løsninger støttes. På denne måten kan ledelsen lettere splitte eventuelle allianser. Etter hvert som alle disse små endringer vokser frem, vil de til slutt utgjøre en mer omfattende endring. ”Ledelsen har en klar plan og et mål, og tvinger endringen frem gjennom flere, mindre steg” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:401). Den siste strategien er *deltakende utvikling*, som i motsetning til de andre strategiene presentert ovenfor, baserer seg på de ansatte og deres deltakelse. Beslutningsmyndighet og tiltak delegeres i et forsøk på å gjøre strategisk tenkning integrert i den daglige virksomheten. Strategien viser til at alle medarbeidere er viktige for organisasjonens utvikling og dermed at endring burde skje ”bottom- up”.

Kjennskap til ulike endringsstrategier er nødvendig for ledere. Selv om strategiene ikke gir en eksakt oppskrift for hvordan en vil lykkes med endring, belyser de muligheter og alternativer for hvordan en slik prosess kan foregå, enten hver for seg eller i kombinasjon. Ikke minst belyser de hvilke strategier som vil redusere motstand mot endring, noe som øker sannsynligheten for å lykkes.

### 2.3 Motstand mot endring

Kotter og Schlesinger (2008) skriver at organisasjonsendringer ofte vil møte menneskelig motstand og at selv om erfarne ledere er klar over dette, er det overraskende få som tar seg tid til å systematisk vurdere hvem som vil motsette seg endringsforslag og hvorfor. De skriver



videre at i stedet for å bruke tidligere erfaringer med endringsarbeid, belager ledere seg på antagelser om hvem som vil utøve motstand, en begrenset tilnærming som kan forårsake seriøse problemer. Motstand mot endring vil i mange tilfeller ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig (Jacobsen og Thorsvik, 2013:392). De skriver videre at den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene. Jacobsen (1998) skriver i sin artikkel om samme tema, at det er for snevert å se motstand mot endring som en irrasjonell reaksjon basert på frykt, angst og følelser. Han hevder at personer og grupperinger ofte har helt klare motiver og interesser knyttet til å opponere, og dermed at motstand ofte er et utslag av rasjonell kalkulasjon og dermed vel overveid.

Dette viser at motstand mot endring kan oppstå uten omtanke for verken omgivelser eller organisasjonens økonomiske- og konkurransemessige forhold. Det blir i så måte interessant og nødvendig å se på hvilke motiver ansatte kan ha for motstand mot endring. Jeg skal i det følgende presentere noen årsaker til at motstand mot endring vanligvis oppstår, basert på Jacobsen og Thorsvik (2013:392-395).

#### *Frykt for det ukjente.*

All endring fører til at individer konfronteres med det ukjente, noe som representerer usikkerhet. Endringene skaper i så måte usikkerhet i forhold til både forventninger fra andre til en selv og til nye og endrede arbeidsoppgaver- og krav (Jacobsen og Thorsvik, 2013:392). Jacobsen (1998) refererer til Bernstein et al (1994) når han skriver at stress oppstår når noe som skjer rundt en, fremstår som en trussel mot ens fysiske og psykiske balanse. Et hvert individ søker å minske stress ved å forsøke å hindre at trusler blir reell. Til tross for forskjeller mellom individer og på valg av stressreduksjonsstrategier, ser aktiv motstand ut til å være vanlig (Jacobsen, 1998). Han skriver videre at motstand basert på frykt og stress kan sees på som irrasjonell adferd, samtidig som det er høyst rasjonelt å forsøke å redusere stress.

Nikolaou (2005:169) fant i sin studie ut at det var negativ korrelasjon mellom yrkesrelaterte stressfaktorer og holdninger til endring, noe som indikerte at stressede individer viste lavere grad av forpliktelse og økt motvilje til å akseptere organisasjonsendringer. Nesten alle yrkesrelaterte stressfaktorer kunne relateres til en negativ holdning til endring. Stress på grunn av dårlige yrkesrelasjoner, overarbeid og urettferdig fordeling av betaling og fordeler,

viste seg å kunne gi utslag i negative holdninger til organisasjonsendringer og dermed hemme endringsprosesser.

### *Brudd på psykologisk kontrakt.*

Jacobsen og Thorsvik (2013:393) henviser til Schein når de skriver at ”en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen”. Endringer i organisasjonen kan dermed innebære at disse uskrevne forventningene brytes og motstand oppstår. Dette understøttes av Schalk m.fl. (1998:162) som i sin studie fant ut at den psykologiske kontrakten viste positive relasjoner til holdning og at holdninger er relatert til ansattes adferd. Studien viste ingen direkte relasjon mellom erfaringer med endring og adferd, men konkluderte med at den psykologiske kontrakten er nøkkelvariabelen for hvorvidt organisasjonsendringer lykkes eller mislykkes. Dette betyr at den psykologiske kontrakten må tas i betraktning ved organisasjonsendringer, både for en forståelse av den motstanden som trer frem og for å kunne håndtere den. Jacobsen (1998) skriver at den psykologiske kontrakten er et resultat av læring over tid. Gjennom prøving og feiling og responser på disse, får den enkelte en oppfatning av hva som fungerer. En endring kan bryte med denne oppfatningen og motstand oppstår.

### *Tap av identitet.*

Over tid kan ansatte i organisasjoner knytte sterke bånd til egen arbeidsplass, gjerne gjennom følelsen av at ens egen innsats er av betydning og at en føler seg verdsatt. Dette resulterer i at en identifiserer seg med organisasjonen og det en har drevet med, jobben skaper mening. Endring kan bryte følelsen av mening og gi en følelse av at det en har drevet med har vært fånyttet eller til og med meningsløst. Ens egen identitet utfordres og trues når organisasjonen endres (Jacobsen og Thorsvik, 2013:393).

### *Symbolsk orden endres.*

Jacobsen (1998) refererer til Gagliardi (1990), Pfeffer (1982 og 1997) og Stinchcombe (1986) når han skriver at noen av de viktigste symboler i organisasjoner er hvordan fysisk plass fordeles blant organisasjonens medlemmer. Videre at fysisk plassering signaliserer hvor vedkommende befinner seg i organisasjonens statushierarki. Motstanden mot fysisk endring vil ofte være begrunnet i at en må forlate et kjent fysisk område, og at de signaler som gis av

de nye omgivelsene, ikke står i stil til de ønsker en har. Endring av fysiske symboler kan derfor i mange tilfeller være en maktkamp, hvor motstand er motstand mot å miste egen innflytelse i organisasjonen (Jacobsen, 1998).

#### Maktforhold endres.

Endring kan medføre at maktforhold endres og dermed at muligheten for innflytelse minker for enkelte. Jacobsen og Thorsvik (2013:393) refererer til Egeberg (1984) når de skriver at organisasjoner på et gitt tidspunkt vil være en stabil fordeling av makt og at enhver organisasjonsendring kan medføre endring i disse maktforholdene. En reorganisering vil bryte et slikt stabilt mønster av makt. Motstand kan oppstå idet egen innflytelse trues, enten gjennom at en blir sittende mindre sentralt i informasjonsstrømmen i organisasjonen, at en mister retten til å delta i ulike beslutningsfora eller at en må gi fra seg beslutningsmyndighet. Organisatorisk posisjon gir også kontroll over ressurser, en kontroll som en står i fare for å miste ved endring (Jacobsen, 1998). Jacobsen (1998) refererer til Crozier (1964) når han skriver at makt gir den enkelte handlingsrom, frihet og mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. ”De som mister makt, vil ofte motsette seg endring” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:394).

#### Krav om nyinvesteringer.

Ansatte opparbeider seg kompetanse til spesifikke stillinger og arbeidsoppgaver over tid. Endring kan medføre at denne kompetansen blir mindre nyttig og at ansatte dermed pålegges krav om ny kunnskap og kompetanse. Motstand mot endring kan bli større, desto mer spesifikk denne kompetansen er (Jacobsen og Thorsvik, 2013:394). Kotter og Schlesinger (2008) skriver at mennesker kan motsette seg endringer i frykt for at de ikke skal klare å utvikle de nye ferdighetene som vil kreves av dem. De skriver videre at alle mennesker er begrenset i deres evner til å endre seg, og at motstand dermed kan oppstå selv om en forstår at endringen er god. Jacobsen (1998) refererer til Huber (1996) og Nystrøm og Stabuck (1984) når han skriver at hvis en endring blir omfattende, må en ikke bare lære seg noe nytt, en må også ”avlære” en del av sin tidligere kunnskap. Han skriver videre at høyt profesjonelle antageligvis vil reagere med kraftig motstand dersom en endring innebærer at deres tungt ervervede kunnskap på avlæres. Ved organisasjonsendringer er det viktig å være klar over at investeringer, både fysiske og kunnskapsmessige, vil innebære treghet (Jacobsen, 1998).

### Dobbeltarbeid (I en periode).

Organisasjonsendring er som regel ressurskrevende. Å drive endring er noe som skal gjøres parallelt med allerede eksisterende arbeidsoppgaver. Motstanden vil da bli en konsekvens av at en ikke ønsker å utføre flere oppgaver som anses for arbeids- og ressurskrevende (Jacobsen og Thorsvik, 2013:394).

### Sosiale bånd brytes.

Mennesker i samme organisatoriske enhet har ofte en felles bakgrunn og arbeider med det samme, noe som gir dem et felles språk og en felles forståelsesramme (Jacobsen, 1998). Endring kan medføre oppsplitting av disse båndene, ved at gamle og kjente kollegaer byttes ut med nye og ukjente. I verste fall ender ansatte opp med å miste kollegaer de liker og samarbeider godt med, mot nye kollegaer de ikke klarer å forholde seg til. ”Oppbrudd av tett sosiale bånd vil høyst sannsynlig bli møtt med motstand” (Jacobsen, 1998).

### Utsikter til personlig tap.

Organisasjonsendringer kan for den enkelte ansatte resultere i direkte negative økonomiske konsekvenser, arbeidsledighet og/eller endring i karrieremuligheter, herunder færre muligheter for opprykk, noe som vil oppleves som uheldig og dermed skape motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik, 2013:394-395). Dette understøttes av Kotter og Schlesinger (2008) som skriver at en av de største årsakene til at mennesker motsetter seg organisasjonsendringer, er antagelsen om at de vil miste noe av verdi for dem selv.

I tillegg til årsakene nevnt ovenfor, påpeker Kotter og Schlesinger (2008) at motstand også kan oppstå på grunn av misforståelser og manglende tillit mellom ledelsen og øvrige ansatte. Når ansatte ikke forstår implikasjonene og oppfatter at endringen vil koste mer enn det gagnar dem selv, kan motstand oppstå. Slike situasjoner oppstår gjerne når det er manglende tillit mellom de som tar initiativ til endring og de øvrige ansatte. En annen årsak de fremhever, er ulike vurderinger av situasjonen mellom ledere og øvrige ansatte. Ulike vurderinger kan tilskrives at partene har ulik tilgang på informasjon om dermed ulik bakgrunn for sine vurderinger. Motstand oppstår på bakgrunn av sprik i informasjonsgrunnlaget. Jacobsen og Thorsvik (2013:395) påpeker at å klarlegge grunner til at motstand mot endring oppstår, er et viktig element i endringsledelse. Videre at dette er viktig for å finne ut hvordan man kan påvirke personer og/eller situasjoner slik at det blir

lettere å gjennomføre endringer. ”En av hovedutfordringene i valg av endringsstrategi blir da å finne den strategien som kan minimere motstanden, eller å finne en strategi som der man kan gjennomføre endring på tross av motstand” (Jacobsen og Thorsvik, 2013:395).

#### 2.4 Hvordan kan ledere håndtere endringsprosesser og motstand mot endring?

Det er viktig å være klar over at motstand mot endring ikke nødvendigvis er noe negativt, men kan bidra til at organisasjoner tar valg som bidrar til at en lykkes i å realisere mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013:395). De skriver videre at motstand kan være bra for organisasjoner, da det alltid er en fare for at endringsprosesser ikke er grundig gjennomtenkt og at motstand dermed bidrar til debatt som gir informasjon og innspill. Dette viser at motstand mot endring kan sees på som både destruktivt og konstruktivt og at en forståelse for hva den er betinget i, er av stor betydning for håndtering av den.

Fernandez og Rainey (2006:169-173) skriver i sin artikkel ”Managing successful organizational change in the public sector” om åtte faktorer som kan influere utfallet av endringsprosesser. I artikkelen behandler de disse åtte faktorene som bidragsyttere til at endringsprosesser skal implementeres lettere og med økt sjans for å lykkes. For det første må ledelsen kommunisere ut og overbevise ansatte om et behov for endring. Deretter må de gi en plan, en klar strategi for hvordan implementering av endringen skal foregå. Denne strategien skal fungere som et kart for hvordan organisasjonen skal få til måloppnåelse, identifisere hindringer og hvordan en skal håndtere disse hindringene. Videre må det bygges intern støtte for endring og en må overvinne motstand. Her må ledelsen inkludere og engasjere ansatte for å redusere motstand mot endring, samtidig som ledelsen selv må være deltagende. En kombinasjon av ”bottom- up” og ”top- down” er nødvendig. Å sikre støtte og forpliktelse fra toppledelsen er også nødvendig. Det er omdiskutert i litteraturen hvordan dette kan gjøres på best mulig måte, men bruk av ”endringsagenter” eller en koalisjon fremheves som alternativer, altså ansvarliggjøring av nøkkelpersoner. Like viktig som intern støtte, er også oppbygging av ekstern støtte. Organisatorisk endring i offentlig sektor avhenger av en viss grad av politisk støtte og støtte fra andre eksterne interessenter. Politikere kan bidra med å skape og formidle en visjon som forklarer et behov for endring, samtidig som de setter politisk agenda som sympatiserer med endringsbehovet. Endring er ressurskrevende og derfor kan tilgang på de være avgjørende for hvor godt en lykkes med endringsprosesser. Fernandez og Rainey (2006:172) refererer til Boyne`s (2003) som skriver

at ressurser er en av de viktigste faktorene for å forbedre offentlige tjenester. Den nest siste faktoren er å institusjonalisere endring. Dette betyr at alle ansatte må inkorporere endringen(e) i de daglige rutinene. Til slutt må ledelsen følge opp og sørge for at endringen inkorporeres i alle ledd og systemer i organisasjonen.

I tillegg til de åtte faktorene nevnt ovenfor, avdekker en norsk studie av Saksvik m.fl. (2008:295-299) følgende fem faktorer for å få til god endring i bedrifter. For det første er det viktig med bevissthet om lokale normer. Dette er de uformelle eller uskrevne reglene for mellommenneskelig samspill i organisasjoner. De er sterkt kontekstavhengige og styrer ansattes handlinger. Videre bidrar de til å øke forutsigbarheten av de ansattes atferd og kan forhindre konflikter ved at de stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur. Saksvik m.fl (2008:297) refererer til Gill (2003) når de skriver at de lokale normene reflekterer gjerne virksomhetens underliggende verdier, skaper gjensidig tillit og at de legger premisser for endringsprosesser. For det andre må det tas hensyn til mangfold. Dette viser til at det er normalt å reagere emosjonelt på endringer og at disse reaksjonene kan variere mellom individer. Saksvik m.fl. (2008:297) refererer til Dawson (2003) når de skriver at denne variasjonen kan skyldes ulik kognitiv forståelse, bakgrunn og situasjon, men også arbeidsstokkens sammensetning og tidligere erfaring med endring. Den tredje faktoren er leders tilgjengelighet. Mulighet til dialog og kommunikasjon mellom ledere og ansatte er viktig for at de ansatte skal få en følelse av at de betyr noe og bidrar til tillit. Tilstedeværelse øker dessuten lederens mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever prosessen. Tilgjengelighet og kommunikasjon bidrar også til å hindre misnøye og feilaktig informasjon. For det fjerde er det viktig med konstruktiv konflikthåndtering. ”Omstilling øker konfliktnivået, og en god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering i endringsprosessen og skaper en positiv dialog på arbeidsplassen” (Saksvik m.fl. 2008:298). De skriver videre at konflikthåndtering handler om å la alle synspunkter komme til uttrykk, uten at noen klandres for de. Tidlig rolleavklaring er den femte faktoren. Dette er viktig slik at ansatte vet hva som forventes av de og dermed kan yte optimalt i jobben, dette innebærer at informasjon om nye roller og ansvar må gis tidligst mulig og at det er først når dette er avklart, at de ansatte er i stand til å oppgradere sin kompetanse.

Gill (2003:307-318) skriver i sin artikkel ”Change management- or change leadership?” om ledelsens betydning ved endringsprosesser. Han hevder ut fra sin studie at ledelse

(leadership) ved endring krever en visjon, en strategi, utvikling av en kultur med bærekraftige verdier som støtter visjonen og strategien for endring, samtidig med myndiggjøring, motivering og inspirering av alle involverte parter i prosessen. Videre hevder han at endring ofte mislykkes på grunn av dårlig administrasjon (management), som inkluderer dårlig planlegging, monitorering og kontroll, mangel på ressurser og på kunnskaper om hvordan en skal gjennomføre endring, samt uforenelig bedriftspolitik og praksis. Endring sees alt for ofte på som en ”quick fix” hevder han. Han skriver videre at dårlig informasjon eller ukonsistente beskjeder kan føre til misforståelser omkring prosessen og hensikten med endringen, som igjen kan demoralisere ansatte og gjøre de mindre forpliktet til endringen. Gill (2003:309) henviser til American Management Association survey (1994) når han skriver at nøkkelen til suksess ved endring er ledelse, etterfulgt av bedriftsverdier og kommunikasjon. Han hevder at ledelse handler om å vise vei. Den effektive leder bruker personlig makt til å vinne de ansattes hjerte og hjerne for å få de til jobbe mot et felles mål. Han konkluderer med at ledelse er viktigere enn administrasjon.

Som det kommer frem, er det mange og ulike hensyn som må tas i betraktning ved endringsprosesser. Ledere og ledelsen må ha en forståelse av hvordan endringer tvinges frem i organisasjoner og hvorfor endring blir nødvendig. En må ha oversikt over hva endring omhandler og mulige reaksjoner på endringsforslag og håndtering av disse. Bevissthet omkring betydningen av tydelig ledelse og hvor mye endringsprosesser faktisk avhenger av ledelse for å lykkes, viser seg å være svært viktig i forkant av et slikt arbeide. Ledere kan ikke redusere motstand mot endring, dersom de ikke er motstanden bevisst og kommer den i forkant.

### 3 METODE

”Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten” (Jacobsen, 2015:15). Metode er den strategien en anvender for å tilnærme seg virkeligheten i forsøk på å avdekke den (Jacobsen, 2015:16). Viktige stikkord i dette arbeidet er gyldighet og relevans (Validitet) og pålitelighet og troverdighet (reliabilitet). Gyldighet og relevans handler om at empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt, mens pålitelighet og troverdighet handler om at undersøkelsen må være til å stole på. Å frembringe troverdig informasjon, krever at en går systematisk til verks (Jacobsen, 2015:16). Han skriver videre at metoden skal hjelpe oss til å systematisk stille kritiske spørsmål til valg som gjøres og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. Dette skjer ved at ”Metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører undersøkelser”, (Jacobsen, 2015:17). Poenget med forskningsmetode er å kunne redegjøre for mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (Jacobsen, 2015:17).

#### 3.1 Bakgrunn for valg av metode

Til dette forskningsprosjektet har jeg valgt en beskrivende problemstilling. Jacobsen (2015:81) skriver at ved beskrivende problemstillinger, vil beskrivelsen ofte være avgrenset i tid og dermed ofte avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt. Siden jeg var ute etter å undersøke og gå i dybden på en helt konkret endringsprosess, passer denne type problemstilling til dette forskningsprosjektet.

Jeg har valgt kvalitativ metode for å kunne besvare problemstillingen og jeg skal gjøre individuelle intervjuer av ansatte som ble berørt av denne sammenslåingen ved UNN. Det individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015:146-147). Kvalitative intervjuer skal hjelpe meg å få frem den enkeltes forståelse, oppfatning og opplevelse. Dette vil igjen kunne bidra til at jeg får et detaljert og nyansert bilde av opplevelsene av denne endringsprosessen og hvilke særlige utfordringer ledere og øvrige ansatte sto ovenfor. Innledningsvis i denne oppgaven har jeg beskrevet mine egne oppfatninger og fortolkninger av situasjonen og jeg ønsket disse bekreftet, nyansert eller avkreftet av informantene.



Jeg skrev også innledningsvis at jeg har fått en annen og større forståelse for hvilke utfordringer lederne sto ovenfor etter at jeg selv ble en del av ledelsen. Siden jeg ikke satt i lederstilling på det tidspunktet denne sammenslåingen ble et faktum, vil det derfor være interessant å intervju noen av de som satt med ansvaret for gjennomføringen. Informantene er derfor både ledere og øvrige ansatte utenfor lederstillinger i denne klinikken og det spesifiseres at disse lederne ikke tok beslutningen om sammenslåingen. Hensikten er at jeg ønsker opplevelsene knyttet til sammenslåingen og utfordringene sett fra begge hold og om mulig, finne likheter og ulikheter.

### 3.2 Fremgangsmåte

Siden jeg bestemte meg for å gjøre intervju av ansatte, startet jeg prosessen med å sende inn godkjenning av prosjektet til personvernombudet (NSD). Innsendelse til Regional komite for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK), var ikke nødvendig på grunn av forskningsprosjektets formål og problemstilling. NSD fant at behandlingen av personopplysninger tilfredstilte kravene i personopplysningsloven og godkjente prosjektet. Deretter kontaktet jeg forsknings- og fagsykepleier/ postdoktorstipendiat i Hjerte-lungeklinikken for å høre om jeg trengte tillatelse av klinikksjefen eller direktøren for å gjøre dette forskningsprosjektet i klinikken. Det viste seg at klinikksjefen måtte godkjenne prosjektet og da med hensyn til lederforankring. Det var tilstrekkelig med godkjenning fra klinikksjefen, da dette forskningsprosjektet kun skulle gjennomføres i en klinikk og ikke hele organisasjonen UNN. Jeg sendte derfor skriftlig søknad til klinikksjefen i Hjerte-lungeklinikken. I tillegg til skriftlig søknad, måtte jeg legge ved søknad og godkjenning fra NSD, informasjonsbrev og samtykkeskjema som skulle til informantene, samt intervjuguiden. Klinikksjefen påpekte at prosjektet hadde stor interesse og støttet prosjektet etter at min veileder ved universitetet hadde bekreftet at krav i lov og forskrift var oppfylt.

Det teoretiske grunnlaget presentert ovenfor dannet grunnlaget for intervjuguiden og denne ble utformet med spørsmål som ble stilt likt til alle informantene. Jeg valgte ut informanter som jeg mente kunne gi meg mye og god informasjon, altså noen som hadde god kjennskap til klinikken og som ble berørt av vedtaket. Det var viktig for meg å intervju involverte fra begge profesjonene, både leger og sykepleiere, da disse har ulikt ansvar og ulike arbeidsoppgaver og følgelig ville kunne ha ulik tilnærming til prosessen ut fra dette. På grunn av prosjektets størrelse og tidsramme, valgte jeg å intervju tre ledere og tre øvrige ansatte

blant både leger og sykepleiere, totalt seks personer. Ved valg av informanter var jeg spesielt bevisst på å ikke velge noen jeg hadde drøftet problemstillingen inngående med tidligere, dette for å redusere den forutinntattheten jeg har i forhold til prosjektet mitt. I tillegg valgte jeg ut informanter som jeg visste hadde lang fartstid i klinikken, da jeg antok at dette ville bidra til en større og bredere forståelse enn hos en nyansatt.

Det ble sendt ut mail til informantene med presentasjon av meg selv og informasjon om prosjektet og dets hensikt. Det var frivillig deltakelse og de som ønsket å delta måtte returnere samtykkeskjema i forkant av selve intervjuet. Alle seks svarte umiddelbart ja til å delta i prosjektet. Etter at de hadde samtykket fikk de tilsendt intervjuguiden på mail i forkant av intervjuet, dette for at de skulle kunne forberede seg og at selve intervjuet skulle bli mer effektivt. Informantene ble også orientert om intervjuets anslagsvise tidsbruk i forkant, slik at de ikke skulle takke nei i redsel for at det skulle bli for tidkrevende.

Intervjuene foregikk på kontorer på UNN, da dette var enklest med tanke på å nå informantene. Jeg åpnet intervjuene med å snakke løst om temaet før jeg peilet meg inn på selve spørsmålene. Spørsmålene ble stilt likt til både ledere og øvrige ansatte og på en slik måte at informantene kunne snakke mest mulig fritt. Dersom noe fremsto som uklart, ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Jeg tok notater underveis slik at ikke viktig informasjon og/eller poenger skulle bli glemt. Det ble ikke tatt lydopptak, da jeg ikke ønsket at dette skulle reservere informantene og dermed legge en demper på den informasjonen som ble gitt. Intervjuene varte i 60- 90 minutt, altså lengre tid enn først antatt. Selv om jeg hadde sendt ut intervjuguiden på forhånd, var det ikke alle informantene som hadde satt seg inn i spørsmålene på forhånd. Dette, i kombinasjon med at noen hadde problemer med begrepene prosess og strategi, bidro til den økte tidsbruken. Jeg brukte tid på å forklare og peile informantene inn på hva som ligger i disse begrepene. I tillegg var det vanskelig å holde informantene til den definerte tidsperioden jeg var interessert i, altså fra vedtaket ble gjort og frem til den fysiske sammenslåingen. De hadde lett for å snakke om utfordringer som oppsto også etter den fysiske sammenslåingen og det ble følgelig utfordrende å hente de tilbake til spørsmålet. Det var naturlig nok ulikheter i hvor engasjert, deltagende og aktiv de ulike informantene hadde vært i denne prosessen. De mest tidkrevende intervjuene ble derfor med de som hadde vært tungt inne i prosessen eller de som engasjerte seg av personlige eller miljømessige årsaker.

### 3.3 Informantene

Blant informantene var det både sykepleiere og leger, i og utenfor lederstillinger, ansatt i Hjerte- lungeklinikken. Informantene hadde vært ansatt i klinikken mellom 4 og 20 år, de hadde med andre ord fulgt utviklingen i klinikken og sine respektive avdelinger gjennom flere år før vedtaket ble gjort. Av de tre informantene som var ledere, var det kun en som hadde formell lederutdanning. Av anonymitetshensyn vil jeg ikke oppgi hvor lenge lederne hadde sittet i sine lederstillinger og jeg vil ikke oppgi profesjon, annet enn at lederne var både sykepleiere og leger. Av anonymitetshensyn, vil jeg heller ikke oppgi kjønnsfordelingen blant informantene. Det er også av anonymitetshensyn gjort et bevisst valg på å ikke nummerere informantene og deres uttalelser, slik at leseren ikke skal ha muligheten til å se sammenhengen i besvarelsen til hver enkelt.

### 3.4 Retningslinjer og etiske overveielser

I forhold til dette forskningsprosjektet har det ikke bare vært viktig å være klar over forholdet mellom meg selv og de som blir undersøkt, men også forholdet mellom meg selv og UNN som organisasjon. ”Forskeren har plikt til å tenke seg nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt” (Jacobsen, 2015:45). Det har hele tiden vært viktig for meg å være bevisst egen rolle i organisasjonen UNN, mitt forhold til kollega som var informanter og at dette forskningsprosjektet ikke har annen hensikt enn å få frem hvordan endringsprosessen ble opplevd av ansatte. Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og den det forskes på; disse er informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015:47-52). I tilfeller hvor det oppsto dilemmaer mellom krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt, valgte jeg å ta bort sitater og/eller utsagn som kunne spores direkte tilbake til informanten. All informasjon ble behandlet konfidensielt og informantene ble følgelig ikke navngitt i notater eller annet skrevet materiale til oppbevaring. Anonymisering har hatt høy prioritet gjennom hele forskningsprosjektet.

I forhold til å studere egen organisasjon bør en være svært forsiktig med å studere denne dersom en ønsker å ”bevise” at noe er galt eller dersom en vet at man vil bli møtt med mistanke om å opptre på vegne av noen i organisasjonen (Jacobsen, 2015:57). Både deler av klinikkledelsen og øvrige kollegaer har lenge visst om at jeg tar denne master utdanningen og at jeg interesserer meg for endringsledelse. De har også vært klar over mitt ønske om å

studere denne sammenslåingsprosessen og det har vært positivt mottatt. Prosjektet har aldri hatt til hensikt å henge noen ut eller bevise at noen har gjort noen form for feil, men skal bidra til økt kunnskap om endringsprosesser og endringsledelse til bruk i utførelsen av egen jobb i fremtiden.

### 3.5 Metodekritikk

Det er flere fordeler og ulemper knyttet til kvalitative data. Jacobsen (2015:129-130) skriver at noen av fordelene med denne type data er åpenhet, nærhet og relevans. Dette innbefatter at den som forskes på blir møtt på deres premisser (nærhet), at det er få føringer på den informasjonen en får inn (åpenhet) og at en får frem den "riktige" forståelsen av et fenomen eller situasjon (relevans). En annen fordel er nyanserikdom, hvor en vil få frem den individuelle og unike forståelsen av et forhold. Kvalitative data vil dermed favorisere variasjon og kompleksitet og i mindre grad fange opp det generelle. En siste fordel er fleksibiliteten til kvalitative tilnærminger, noe som gjør prosessen interaktiv. En kan med dette endre både problemstilling og datainnsamlingsmetode etter hvert som undersøkelsen pågår. Jeg opplevde ikke at verken tema eller spørsmålene var til hinder for informantene. De snakket fritt og åpent under hele intervjuet og det var ingen som virket ubekvem eller som ikke ønsket å besvare noen av spørsmålene.

I tillegg til fordelene presentert her, påpeker Jacobsen (2015:131-132) noen ulemper. Kvalitative data kan være svært ressurskrevende å skaffe til veie og de kan være preget av høy kompleksitet, noe som gjør dataene vanskelig å tolke. Andre ulemper med denne metoden er at undersøkeren kan bli fanget av det han eller hun studerer og dermed mister evnen til kritisk refleksjon, samt at selve undersøkelsen og undersøkeren skaper spesielle resultater. Fleksibilitet kan også være en ulempe, da det til stadighet kan dukke opp ny informasjon og en vil få problemer med å avslutte undersøkelsen. En siste ulempe er i forhold til generaliseringsproblemer. "Det at vi med kvalitativ metode bare kan rekke over et fåtall personer, gjør at vi får et problem med representativiteten til dem vi spør" (Jacobsen, 2015:131). Jacobsen (2015:17) skriver at ekstern gyldighet sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde i også andre sammenhenger. Dette betyr at dette forskningsprosjektet vil ha liten grad av ekstern gyldighet, men høy grad av intern gyldighet. I mitt prosjekt er ikke generalisering et mål i seg selv, målet er å studere dette konkrete case. De intervjuene jeg gjennomførte ble ressurskrevende i form av at de tok lengre tid enn først

antatt og fikk høy grad av kompleksitet ved at jeg fikk mye informasjon utover den definerte tidsperioden jeg var ute etter å studere. Det ble vanskelig å hente informantene inn igjen og blant noen ble det vanskelig å avslutte undersøkelsen.

I tillegg til de fordeler og ulemper nevnt ovenfor, må det presiseres at jeg er klar over at jeg kan være forutinntatt i forhold til det som undersøkes. Dette understøttes av Jacobsen (2015:57) som skriver at å være innsider kan ha ulemper i forhold til at det kan bli vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. I forhold til denne prosessen hadde jeg på forhånd egne både erfaringer og meninger. Under intervjuene ble det ekstra viktig å være disse bevisst, da både måten jeg stilte spørsmålene på og opptreden under intervjuene kunne ”avsløre” min egen holdning til prosessen som helhet. I de tilfellene hvor jeg stilte oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om at jeg hadde forstått informantens utsagn korrekt, merket jeg at spørsmålene fort kunne ha en ledende tilnærming. En annen ulempe som Jacobsen (2015:57) påpeker, er at man som innsider gjerne oppsøker bare de uformelle strukturene man kjenner til og dermed mister informasjon fra andre deler av organisasjonen som man ikke kjenner til. I dette forskningsprosjektet har jeg kun valgt ut ansatte i egen klinikk og jeg mister dermed informasjon om hvordan dette har påvirket andre avdelinger i tilknytning til klinikken og hvilke konsekvenser det eventuelt har fått for disse. Til slutt skriver Jacobsen (2015:57) at innsidere kan føle at de må være restriktive i forhold til tema og spørsmålsformulering. Viten om at en skal tilbake til samme organisasjonen kan føre til at kritiske synspunkter sensureres, enten mot ledelsen eller mot andre grupper og personer. Dette har jeg naturlig nok vært svært bevisst under innsamling av data, da jeg ikke ønsker å kritisere verken ledere eller øvrige ansatte som tross alt er mine kollegaer. Lojalitet til egen arbeidsplass verdsetter jeg høyt og jeg har derfor forsøkt å lage en intervjuguide som ikke setter meg i et slikt dilemma, altså ikke åpner opp for kritisering av enkeltpersoner. I de tilfellene hvor informantene har navngitt involverte personer, er uttalelsene nyansert eller fjernet. Enkeltutsagn av negativ karakter er tatt bort, da dette lett kan spores dersom vedkommende har gitt uttrykk for lignende i andre sammenhenger. Annen kritikk som kan rettes er antall informanter. Ved å ha valgt ut flere, både ledere og øvrige ansatte, kunne jeg fått mer og annen informasjon om opplevelsene og hvilke utfordringer som kom til syne. Jeg ville også hatt flere og sammenlignet svarene med, altså fått frem hvorvidt flere var av samme oppfatning. Tiden jeg hadde til rådighet gjorde det nødvendig å sette en grense for hvor mange informanter det lot seg gjøre å intervju.

## 4 PRESENTASJON AV EMPIRI

Jeg skal i dette kapitlet presentere empiri fra de seks intervjuene jeg har gjennomført. Alle informantene ble stilt 13 like spørsmål med utgangspunkt i problemstillingen og teorien presentert ovenfor.

Jeg åpnet intervjuet med å spørre informantene hva endring betydde for de. Alle svarte entydig at endring betyr å gjøre noe annerledes og at det blir en forskjell fra det en har i dag. En leder så på endring som muligheter og en måte å utvikle seg på. En annen leder svarte at endring kan ta bort ”dødvekt” i egen organisasjon. To øvrige ansatte så på endring som noe som er ment å være positivt, hvor den ene påpeker at resultatet kan bli noe annet. I forlengelsen svarte den ene at endring bidrar til at en ikke fortsetter å gjøre ting slik en alltid har gjort og dermed kan endring gi endrede arbeidsoppgaver. En øvrig ansatt sa at i jobbsammenheng skjer det kontinuerlig endring og at det er viktig å være bevisst på dette.

I neste spørsmål spurte jeg informantene om de opplevde at det hadde vært et behov for endring i klinikken. Her var det et entydig ja fra alle informantene, men med ulik forståelse av hvorfor. En leder og en øvrig ansatt var av den oppfatning at endringen var nødvendig for å øke fagkompetansen om den hjertekirurgiske pasienten, da en på sikt ønsket seg en ren hjerte- lunge intensiv. To øvrige ansatte opplevde at endringen var nødvendig for å effektivisere pasientbehandlingen ved å holde pasientene innad i samme avdeling, noe som også ville bedre pasientflyten. Fire informanter, både ledere og øvrige ansatte, opplevde at endringen var økonomisk nødvendig med tanke på bruk av sykepleierressurser. To ledere og en øvrig ansatt opplevde at endringsbehovet var nødvendig på grunn av endring i pasientvolum ved den ene avdelingen, hvor den øvrige ansatte påpekte følgende; *”Ikke økonomisk for sykehuset at en slik liten avdeling som hjerteoppvåkningen skulle drives med en slik bemanning og turnus blant sykepleierne, spesialsykepleiere må dele på turnuslivet”*. En leder sa at en må tilpasse drift til nåtid, videre at små enheter er kostbare å drifte.

Tredje spørsmålet handlet om hva den enkelte trodde utløste behovet for denne endringen. Her svarte alle økonomi, herunder innsparing. Alle lederne mente at endringen i pasientvolum utløste dette behovet og at en dermed måtte utnytte kapasitet og personalressursene mer effektivt. To øvrige ansatte trakk inn mer effektiv personalutnyttelse uavhengig av pasientvolum. Kun en øvrig ansatt så økonomibesparelser opp mot sykehuset

som helhet og ikke bare for klinikken. En leder og en øvrig ansatt så behovet for endringen rent faglig mellom det medisinske og kirurgiske fagmiljøet.

På det fjerde spørsmålet lurte jeg på om informantene opplevde at det var en klar strategi for hvordan denne endringen skulle skje. Her måtte jeg til flere informanter utdype hva som ligger i begrepet strategi og gi eksempler på ulike strategier slik presentert i teorikapitlet. En leder opplevde at det var en klar strategi med en rekke møter før beslutningen ble tatt. Vedkommende anså at argumentet for sammenslåingen var godt kjent. En annen leder uttalte at det var mulig det var en strategi, men at denne i så fall ikke ble oppfattet av vedkommende. Videre uttalte denne lederen at det var fravær av en strategi for hvordan endringsvedtaket skulle gjennomføres og at det var uklare ansvarsforhold. Den tredje lederen mente at strategien ble til underveis. Denne inkluderte arbeidsgrupper hvor en prøvde å engasjere både de som var positive og negative, i håp om å engasjere og bringe de nærmere prosessen. De tre øvrige ansatte var usikker på om det var en strategi. Alle tre øvrige ansatte visste at det hadde vært satt sammen arbeidsgrupper, men ingen av disse hadde deltatt i gruppene. En øvrig ansatt uttalte at noen kollegaer hadde tvunget seg med i arbeidsgrupper for å protestere mot vedtaket. To øvrige ansatte uttalte i forhold til arbeidsgrupper at det er viktig med styring og at ikke alle får sagt sitt, dersom det åpnes opp for mye innspill fra ansatte blir det fort rot. Begge disse uttalte også at dersom noen absolutt ikke ønsker endring på egen arbeidsplass, så får en heller bare slutte. En øvrig ansatt opplevde utydelighet om nye felles mål, hvorfor endringen skjedde og hvordan den skulle gjennomføres. Videre uttalte vedkommende at det virket som veien ble til mens man gikk.

Det femte spørsmålet handlet om rolleavklaring og om informantene visste hva som ble forventet av de i denne prosessen. Ingen av informantene opplevde at de visste nøyaktig hva som ble forventet av de. En leder uttalte at ingen i ledelsen over hadde snakket direkte med vedkommende om hva som ble forventet. Vedkommende fikk ikke ansvar for å informere sine ansatte og følte tidvis at vedkommende selv visste like lite som det øvrige personalet. En annen leder uttalte at vedkommende visste omtrent hva som ble forventet. Den tredje lederen hadde ingen føringer eller klare holdepunkter, men sa at vedkommende var lojal mot beslutningen og jobbet ut fra den. Den samme lederen sa at det hadde vært et bevisst valg at noen utenfor lederteamet tok seg av prosessen og felles informasjonsmøter for de ansatte, men at vedkommende tok seg av medarbeidere utover dette.

Av de tre øvrige ansatte var det ingen som visste hva som ble forventet av de, hvor den ene i tillegg uttalte at det var uvisst om nærmeste leder selv visste hva som skulle forventes av ansatte. Alle tre øvrige ansatte forsto av seg selv at de måtte lære seg nye arbeidsoppgaver og bidra i opplæring på tvers av både profesjon og pasientgrupper. En øvrig ansatt skulle ønske vedkommende satt i en arbeidsgruppe, slik at vedkommende hadde hatt en tydelig rolle og ansvar i denne prosessen. En øvrig ansatt fortalte at egen leder var sterkt imot denne endringsprosessen og at det kom til syne for ansatte. Kun en øvrig ansatt fremhevet at vedkommende ble positiv til endringsvedtaket på grunn av at egen leder snakket positivt om det.

På det sjette spørsmålet spurte jeg informantene om de fikk mulighet til å påvirke endringsprosessen, altså om de var medvirkende til gjennomføringen. Dersom de svarte ja, lurte jeg i tillegg på om deres innspill ble hensyntatt. Alle de tre øvrige ansatte svarte nei på dette spørsmålet og da med begrunnelse i at de ikke satt i noen form for arbeidsgruppe. En øvrig ansatt hadde tatt et valg om å forholde seg nøytral, samtidig som vedkommende så behovet for endring og var positiv til at endringen måtte skje. Kun en øvrig ansatt bidro med opplæring av nye kollegaer i forkant av den fysiske sammenslåingen. En øvrig ansatt visste ikke om vedkommende hadde fått muligheten til å påvirke prosessen. En leder sa at prosessen gikk sin gang og at vedkommende ikke påvirket den i noen særlig grad. En annen leder svarte at vedkommende ble hørt på noe, men forventet heller ikke at alle innspillene skulle tas til etterretning. Den tredje lederen svarte at meningene til vedkommende ble hensyntatt dersom det var gode begrunnelser. Videre sa vedkommende at avgjørelser ble tatt uten at vedkommende var enig, men at det var rom for å gi tilbakemeldinger oppover i systemet. Denne lederen mente at det er viktig at alle får uttale seg, men at øverste leder til syvende og sist må ta en avgjørelse på bakgrunn av de tilbakemeldingene vedkommende får og stå for den.

Det syvende spørsmålet omhandlet hva informantene mente var positivt og hva som var mindre positivt i denne endringsprosessen. Her var det utfordrende og få informantene til å holde fokus på prosessen og ikke på effektene av vedtaket i etterkant av den fysiske sammenslåingen. Svarene ble derfor en blanding av under- og etter prosess. Jeg startet med hva som var positivt. En leder mente det var positivt hvordan en hadde klart og engasjere sykepleiergruppen på den ene avdelingen i positiv retning og at det var imponerende hvor



lærevillig disse viste seg å være. To ledere og en øvrig ansatt syntes det var positivt at prosessen bidro til økt engasjement på tvers av fagmiljø og profesjoner. Kun en leder fremhevet pasientene og at dette vedtaket og prosessen kunne bidra til det bedre for disse. En øvrig ansatt syntes det var positivt at en turte endre på en struktur som var godt etablert og at toppledelsen sto på beslutningen. En annen øvrig ansatt mente at denne endringsprosessen var positiv, da den ga muligheter til nye utfordringer i arbeidshverdagen. Den siste øvrige ansatte mente at det var positivt at prosessen ikke bare ville bidra til økt kompetanse på sikt, men forhåpentligvis også en økonomisk gevinst.

Av det mindre positive uttalte fire av seks informanter at dette vedtaket endte med oppsigelser fra flere sykepleiere. En leder uttalte at det var synd at en i så liten grad klarte å motivere disse til å bli værende. Vedkommende opplevde at oppsigelsene handlet om forverring av sine arbeidsforhold med tanke på økt turnusbelastning. En annen leder så oppsigelsene som en følge av en dårlig prosess hvor disse sykepleierne ikke ble hørt og at avgjørelser ble tatt over hodet på dem. Den tredje lederen mente signalene på hvem som kom til å si opp var tydelige, men at det ikke virket som det ble tatt høyde for disse.

Vedkommende visste ikke om en kunne påvirket de som sa opp. En leder mente at bakgrunnen for vedtaket kanskje ikke var tydelig nok for ansatte. Økonomi ble frontet, men fag burde også vært frontet tydeligere fra starten av. En leder og to øvrige ansatte påpekte at informasjonsflyten var for dårlig. Herunder ble det trukket frem at de to ulike avdelingene fikk ulik informasjon på ulike tidspunkt, noe som ga grobunn for diskusjoner og uro. En øvrig ansatt fremhevet at det var problematisk at sykepleierne ikke visste hvem som skulle lede den nye avdelingen og at det var to ulike ledere en måtte forholde seg til. En leder mente det var mindre positivt at ansatte fikk informasjon fra ulikt hold før leder, da dette gjorde det vanskelig å håndtere de ansattes reaksjoner. En leder og en øvrig ansatt sa det var frustrerende at ombyggingen tok lang tid og at frister ikke ble overholdt.

Informantene fikk så spørsmål om hva de mente er de viktigste faktorene for at endringsprosesser skal lykkes. En leder mente at for å lykkes med endring, måtte endringen ha et godt faglig rasjonale, ikke bare et økonomisk, noe en annen leder fremhevet på spørsmål om hva som var mindre positivt med denne prosessen. Videre sa vedkommende at begrunnelsen for et endringsvedtak måtte bli akseptert som fornuftig av alle som blir berørt. Dette mente også en annen leder og en øvrig ansatt, ansatte måtte ha tro på prosjektet. To

ledere og to øvrige ansatte mente det var viktig med tydelige mål, klarhet i hvorfor endring og hvordan den skal skje. En leder og en øvrig ansatt mente det er viktig å skape eierskap til avdelingen. En leder mente det er viktig med en åpen dør og dermed tilgjengelighet til leder. To ledere mente at informering av ansatte var viktig, både på mail og muntlig. En annen leder mente at å gi muligheter for innspill fra ansatte, fremme argumenter for og imot endringsvedtak, var viktig for et bedre grunnlag for avgjørelser. Alle tre øvrige ansatte og en leder mente at inkludering, medvirkning og tilbud om ansvar var viktige suksessfaktorer. En øvrig ansatt mente at fortløpende informasjon var viktig for endringsprosesser. Kun en øvrig ansatt uttrykte betydningen av lederens opptreden som suksessfaktor, herunder at det var viktig med en tydelig og engasjert leder som kan snu holdninger, som har tillitt til sine ansatte og som gir de betingelser som gjør at ansatte vil jobbe, eksempelvis arbeidsoppgaver og/eller ansvarsfelt. En annen øvrig ansatt fremhevet verdien av små belønninger til ansatte som motivasjonsfaktor, mens en annen øvrig ansatt syntes det er viktig å ta med seg de ting og rutiner som fungerer bra inn i en endringsprosess. Kun en øvrig ansatt mente at en kvitte seg med de som er negative og satse på de som er positive, da dette har mye å si for arbeidsmiljøet og den nye avdelingen som skulle bygges.

På spørsmål ni spurte jeg informantene om det var motstand mot denne endringen. Dersom de mente det, fikk de spørsmål om hva de trodde var årsaken til dette. Her svarte alle informantene utelukkende ja og at motstanden var størst blant sykepleierne. Fire av seks trodde at denne motstanden var betinget i endret vaktordning med økt belastning på nattevakter, helg og høytid. En leder og en øvrig ansatt sa at i tillegg til endret turnus, trodde de motstanden blant sykepleierne handlet om tap av maktposisjon og forutsigbarhet i arbeidshverdagen. En annen leder mente at det var liten tillit til- og iboende motstand mot ledelsen over i den ene sykepleiergruppen. Vedkommende mente det var sterke krefter i denne personalgruppen og oppfattet at disse ville lede seg selv. Videre at motstanden kunne være betinget i redsel for å prøve noe nytt, samt miste kollegaer. To ledere og en øvrig ansatt mente at det også var motstand i legegruppene og at dette handlet om profesjonskamp. En øvrig ansatt anså motstanden blant sykepleierne til å være betinget i for dårlig informasjon og for lite inkludering, herunder at følelser knyttet til egen arbeidsplass bidro til motstand mot endring.

Informantene fikk så spørsmål om hvilke utfordringer de mente var knyttet til denne endringsprosessen. Også her hadde informantene problemer med å forholde seg til selve prosessen og ikke til de utfordringer som oppsto i etterkant av den fysiske sammenslåingen. Tre ledere og en øvrig ansatt mente det var utfordrende å få personalet med seg og forene to ulike personalgrupper/fagmiljøer. En leder og de tre øvrige ansatte fremhevet utfordringer knyttet til opplæring på grunn av oppsigelsene og dermed tap av kompetanse til å drive opplæring på tvers av fagmiljøene. En leder fremhevet dårlig kommunikasjon som en utfordring. En leder mente at det byggetekniske ble utfordrende.

På spørsmål elleve lurte jeg på om informantene hadde opplevd noen form for konflikter i denne prosessen, og dersom de gjorde det, hvordan opplevde de håndteringen av den. Fire av seks informanter opplevde ulik grad av konfliktnivå. Flesteparten av disse ble oppfattet å være innad i sykepleiergruppen eller mellom sykepleiergruppen og ledelsen. En leder anså konfliktnivået og misnøyen til å ha sammenheng med at ansatte ikke ønsket seg inn i nye roller. En annen leder anså at dette hadde sammenheng med at deler av personalet mente ledelsen forskjellsbehandlet ansatte med tanke på informasjonsflyt. En øvrig ansatt mente konfliktnivået kom som følge av utydelig ledelse, hvor ingen tok styring og personalet fikk lov til å ha daglige diskusjoner om uenigheter. I forhold til håndtering syntes en leder at dette var utfordrende, da konflikten sto mellom ansatte og ledelsen, samtidig som det var interne uenigheter innad i ledergruppen. En annen leder mente at dersom ansatte ikke var villig til å innrette seg endringsvedtaket, var det bare å si opp. En øvrig ansatt syntes det var vanskelig å kommentere håndteringen, men at det virket ”steinhardt” fra toppen og nedover i systemet, bli eller forlat, lite diplomatisk. En annen øvrig ansatt oppfattet at håndteringen var å ikke gjøre noen ting, konfliktene ble ikke tatt tak i og konfliktnivået fikk vokse seg sterkt og lagde støy i arbeidshverdagen. Vedkommende mente at det var alt for mange meninger, men at ingen tok tak og bestemte hvordan ting endelig skulle gjøres. I forlengelsen uttalte denne øvrige ansatte; *”Som en flokk med sauer, man trenger en leder”*.

Deretter spurte jeg informantene om hvordan de opplevde oppfølgingen av ansatte under denne endringsprosessen. Her svarte en leder; *”...en kan helt sikkert, hele tiden gjøre noe bedre”*. Vedkommende mente at ansatte fikk god oppfølging gjennom deltakelse i arbeidsgrupper og faste møter, men at informasjonen skulle vært tydeligere helt fra starten av. En annen leder hadde ikke hatt noen personalsaker å ta tak i. Den tredje lederen svarte at

oppfølgingen av vedkommende selv hadde vært bra og at det hadde vært god støtte i ledelsen over. Vedkommende følte derimot at oppfølgingen av egne ansatte kunne vært bedre, men at det hadde vært vanskelig på grunn av dårlig informasjonsflyt fra ledelsen over. En øvrig ansatt mente at vedkommende ikke trengte oppfølging, men at det hadde vært vanskelig å ikke vite hvem som skulle lede den nye avdelingen. En annen øvrig ansatt opplevde at ledelsen ikke tok tak i de problemene som oppsto i personalgruppen og savnet evalueringsmøter underveis i prosessen. Vedkommende uttrykte følgende; *”Jeg kunne ikke være åpen om at jeg var positiv til endringen fordi mange var imot”*. Den tredje øvrige ansatte så retrospektivt på dette spørsmålet og mente at slik resultatet er blitt, så må oppfølgingen av ansatte ha vært bra.

Avslutningsvis spurte jeg informantene om hva de mente kunne vært gjort annerledes. En leder mente en skulle vært mer tydelig med hensikten for vedtaket, trukket frem både økonomi og fag. En annen leder og en øvrig ansatt mente det burde vært en mer tydelig strategi med klare mål for prosessen. En leder og en øvrig ansatt fremhevet at lederen for den nye avdelingen kom alt for sent på plass. En leder og en øvrig ansatt mente at informasjon om endringen burde kommet mye tidligere og vært tydeligere enn den var. Den øvrige ansatte uttalte at når informasjonen var så utydelig, skapte det liten tiltro til vedtaket og dets hensikter. Her spurte jeg begge ansatte oppfølgingsspørsmål om hvordan de mente informasjon best ble formidlet. Begge svarte at skriftlig informasjon på mail var en god måte å formidle informasjon på, men at denne måtte konkretiseres på en slik måte at det ikke var rom for tolkning eller misforståelser. Mail måtte sendes ut samtidig til alle berørte parter. Informasjonsmøter kunne deretter brukes som et felles forum hvor ansatte kunne få stille spørsmål, hvor diskusjoner kunne foregå i plenum og hvor ledelsen kunne svare og legge eventuelle misforståelser død. En annen leder påpekte at det ikke nødvendigvis var slik at det var mangel på informasjon, men mangel på oppmøte av ansatte. En øvrig ansatt mente det burde vært større grad av rolleavklaring. Vedkommende var også av den oppfatning at man i burde spurt personalet etter positive og negative effekter av et slikt endringsforslag, noe som trolig ville skapt større engasjement, ansvarliggjort ansatte og skapt eierskap til vedtaket. Dette var også oppfatningen til en leder, som mente at ansatte burde fått mer tid til aksept og forståelse for vedtaket. En leder så at det burde vært tatt mer høyde for eventuelle oppsigelser, men at dette var vanskelig på grunn av allerede eksisterende rekrutteringsproblemer. En annen leder mente at en burde tatt varsler om oppsigelser mer

seriøst, samtidig kan ikke ansatte true med oppsigelser for å få det slik de vil, en kan ikke styre etter slike prinsipper. En øvrig ansatt mente at det kunne vært hensiktsmessig å lage en skjematisk oversikt over prosessen, en slags tidslinje med start og stopp og hvor en forhåndsbestemte når ulike delmål skulle være ferdigstilt. Dette mente vedkommende ville tydeliggjort for alle ansatte at de jobbet mot et samlet mål. Kun en øvrig ansatt mente at man burde tenkt større, se på effektene av vedtaket ikke bare for klinikken, men for sykehuset for øvrig. Vedkommende mente at ledelsen var alt for opptatt av penger og valgte å se bort fra det faktum at en reduserte bufferkapasiteten på sengeplasser.

## 5 DRØFTING

Denne masteroppgavens problemstilling er;

*Hvordan opplevde ledere og øvrige ansatte en større organisatorisk endring ved UNN Tromsø våren 2016?*

*Hvilke særlige utfordringer kom til syne under endringsprosessen?*

I det følgende vil jeg drøfte funnene fra empirikapitlet opp mot utvalgt teori presentert over. De ulike spørsmålene til informantene drøftes nå etter tema fra teorikapitlet med hovedvekt på; endring i organisasjoner, ledelse og organisasjonsendring, motstand mot endring og håndtering av endringsprosesser i organisasjoner.

### 5.1 Endring i organisasjoner

Mitt inntrykk er at veldig mange ledere og øvrige ansatte snakker om endring, er bevisst at endring tidvis er nødvendig og at dette er prosesser som skjer nesten kontinuerlig i alle organisasjoner, i større eller mindre skala. Likevel er det forunderlig i de tilfeller hvor verken ledere eller øvrige ansatte kan konkretisere hva gitte endringer egentlig omhandler eller hvorfor behovet har oppstått. Da jeg spurte mine informanter om hva endring betydde for de, svarte de entydig at det betyr at man gjør noe annerledes og at det blir en forskjell fra dagens praksis. Kun en informant ga et eksempel på at endring kan gi endrede arbeidsoppgaver. Dette viser at for disse ansatte er endring et kjent begrep, men hvor kun en spesifiserer den praktiske betydningen. Alle informantene opplevde at det var et behov for endring i denne klinikken. Dette er positivt, da Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at for enhver endringsprosess, må det skapes et opplevd press av at endring er nødvendig. Videre skriver de at hvordan organisasjonen oppfatter press for endring, er en kritisk faktor for endringsprosesser. Informantene hadde derimot ulik forståelse av hva som utløste dette behovet. Størst oppslutning var det rundt at endringen var økonomisk betinget og da med tanke på å bedre personalutnyttelsen, noe som kan tilskrives endring i pasientvolum og dermed endring i omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at det er av betydning at samfunnsutviklingen tas med når det skapes et press for endring. Informantene virket å ha oppfattet samfunnsutviklingen og en må kunne si at ledelsen i denne klinikken hadde lyktes med å skape et press for endring. Å gjøre noe annerledes kan bety så mangt. Min mening er derfor at i tillegg til å skape et press for endring, må ledelse av endringsprosesser inkludere

tydeliggjøring av hvorfor endringen skjer og hvilke praktiske implikasjoner den får for ansatte.

Det er ingen tvil om at oppfatningene omhandlet såkalte strukturendringer. Kjøde (2004) skrev at strukturendringer ofte fremstår som nødvendigheter som er påtvungen organisasjonen og en kan dermed ikke velge om en vil gjennomføre de, bare hvordan og dels hvor raskt. Det var ingen av informantene som gav uttrykk for at dette vedtaket var absolutt nødvendig, hvilket understøttes av dels ulike oppfatninger om hvorfor endringen skjedde. Som jeg skrev innledningsvis, skjedde denne endringen på relativt kort tid. Nikolaou (2005) fant indikasjoner på at stressede individer viser økt motvilje til endring. Det er nærliggende å tro at tidsaspektet kan ha stresset de ansatte som ble berørt av denne prosessen og at de dermed motsatte seg vedtaket. I endringsprosesser mener jeg det er vesentlig at ansatte presenteres for at strukturendringer ikke er valgfrie, at disse er nødvendig for organisasjonen, med det mål å redusere eventuell motstand mot endring. I den samme presentasjonen burde det også foreligge helt konkret hvilke oppgaver som må og skal prioriteres. Ulik oppfattelse om hva som utløser et endringsbehov og hvilke oppgaver som må/skal prioriteres, tenker jeg i ytterste konsekvens kan resultere i interne konflikter. Jeg refererte til Jacobsen og Thorsvik (2013) da jeg skrev at det er viktig å studere endring for å få innsikt i forholdene forbedring og effektivisering, innovasjon, legitimitet og motstand og konflikt. Slik jeg ser det, er det av stor verdi at ledere er bevisst disse forholdene før endringsforslag presenteres for ansatte. Mine informanter beskrev misnøye og stor grad av motstand til denne endringsprosessen. Derfor mener jeg at ved å kunne forklare de tre første forholdene for ansatte når endringsforslag presenteres, vise egen virksomhet i en større kontekst, vil øke sannsynligheten for at ansatte møter endringsforslag mer positivt. Yukl (2006) refererte til Connor (1995) da han skrev at motstand mot endring kan være betinget i mistillit til de som foreslår endringene, manglende tro på at endringer er nødvendige eller at de lar seg gjennomføre. Å presentere egen virksomhet i en større kontekst, mener jeg vil kunne redusere mistillit til de som foreslår endringene, øke troen og forståelsen blant ansatte på at endringene er nødvendige og at de lar seg gjennomføre. En vil sannsynligvis også kunne redusere det siste forholdet motstand og konflikt. Som Kjøde (2004) skrev, endring skaper uro og konfliktnivået øker.

## 5.2 Ledelse og organisasjonsendring

Da jeg spurte informantene om de opplevde at det var en klar strategi for hvordan denne endringen skulle skje, svarte kun en informant ja på dette spørsmålet. Svarene til de øvrige informantene, virket å ha elementer fra både diktatorisk omforming og tvungen- og deltakende utvikling. Kotter og Schlesinger (2008) skrev at å tvinge mennesker kan ha mange negative bieffekter, mens involvering kan være til hjelp for å utvikle organisasjoner. Arbeidsgruppene som ble satt ned, mener jeg viser at ledelsen ønsket deltakelse fra ansatte. Det som derimot kan stilles spørsmålsteget ved, er hvor stor gjennomslagskraft gruppene egentlig hadde, tatt i betraktning at opplevelsene bar preg av å ikke bli hørt. Det er påfallende at ansatte tvang seg med i disse gruppene med den agenda å protestere mot vedtaket, hvilket var helt imot gruppens hensikt og sier mye om den motstanden ledelsen jobbet mot. Slik jeg ser det, bidro ansatte selv til at intensjonen om medvirkning ikke lyktes. Selv om strategien virket fraværende på de fleste informantene, var det dels enighet om at endringsarbeid krever styring og at alt for stor deltagelse fra ansatte åpner opp for støy og rot. Dette understøttes dels av Kjøde (2004) som skrev at endring skaper uro og usikkerhet i seg selv, og dermed krever endringsarbeid tydelighet i ledelse og i rammer, også på uenigheter og konflikttema. Jeg har flere ganger undret meg over om utstrakt medvirkning fra ansatte er hensiktsmessig ved større endringsprosesser. Min egen oppfatning om denne prosessen fikk støtte hos informantene, medvirkning gjorde ledelse og styring vanskelig på grunn av mange ulike meninger blant de ansatte som ikke lot seg forene. Ut fra informantenes svar, ble det til slutt ikke mulig for ledelsen å ta hensyn til alle meningene, og ikke minst følelsene, dersom vedtaket skulle bli gjennomført. I disse intervjuene kommenterte flere informanter at informasjonen til de ansatte var for dårlig og at det hadde vært for lite inkludering, arbeidsgruppene til tross. Jacobsen og Thorsvik (2013) skrev at ”top- down”- endring øker sannsynligheten for motstand mot endring. I dette tilfellet kan det virke som det ble åpnet opp for ”bottom- up” gjennom arbeidsgrupper, men at liten aksept og vilje til endring vanskeliggjorde konstruktive bidrag fra ansatte i prosessen. Som en leder sa; ”...*ikke nødvendigvis mangel på informasjon, men mangel på oppmøte*”, noe som kan henvises tilbake til ansatte og deres engasjement og holdning til vedtaket. Det er interessant at flere informanter ikke anså arbeidsgruppene som en del av en strategi. Jeg har tidligere presentert ulike strategier fra Jacobsen og Thorsvik (2013), herunder *deltakende utvikling*. Hvilken strategi som eventuelt ble brukt i denne prosessen, vil kun bli spekulasjoner. Likevel kan arbeidsgruppene passe inn i denne, da den baserer seg på ansattes deltakelse og at endring



burde skje ”bottom- up”. Dette viser at strategisk tenkning ikke er innlysende for ansatte og understøtter betydningen av tydelig ledelse og rammer. Strategier skal vise veien til mål og det er selvforklarende at dersom ansatte ikke oppfatter denne veien, blir den vanskelig å gå. Også her kan Nikolaou (2005) sin studie bli gjeldende, mangel på klare retningslinjer kan ha stresset de ansatte og gitt grobunn for den misnøye og motstand som oppsto. Jeg mener derfor at alle ansatte må vite hvordan de skal forholde seg til vedtak gjort av egen toppledelse dersom en skal øke sannsynligheten for måloppnåelse.

På spørsmål om rolleavklaring, var det også her fravær av hvilke forventninger toppledelsen hadde til sine ledere og øvrige ansatte. Alle informantene måtte selv finne sin nye rolle og prøve seg frem. Saksvik m.fl. (2008) skrev at det er viktig med tidlig rolleavklaring slik at ansatte vet hva som forventes av de slik at de kan yte optimalt i jobben. Videre skrev de at informasjon om nye roller og ansvar må gis tidligst mulig og at det er først når dette er avklart, at ansatte er i stand til å oppgradere sin kompetanse. Å tilegne seg nye arbeidsoppgaver og roller tar tid. Dersom disse informantene hadde fått tidlig rolleavklaring, ville de trolig vært mer målbevisst og effektivisert tidsbruken på å tilpasse seg sin nye rolle og arbeidshverdag. Det var interessant at to informanter (øvrige ansatte) trakk frem hvordan nærmeste leders holdning og fremtreden påvirket dem under dette spørsmålet. Det virket på meg som at lederens holdning fikk stor betydning for hvordan øvrige ansatte skulle forholde seg til det ellers noe utydelige. Dette understøttes av Gill (2003) som skrev at motivering og inspirering av ansatte er viktige faktorer ved ledelse. Jeg mener dette viser at dersom ansatte engasjeres i- eller blir ufrivillig påvirket av endringsarbeid ved egen arbeidsplass, blir rolleavklaring like viktig som strategi. Blant informantene var det et tydelig skille mellom lederne og de øvrige ansatte på hvorvidt de hadde hatt muligheten til å påvirke endringsprosessen. Lederne oppfattet at de fikk denne muligheten, mens de øvrige ansatte oppfattet at medvirkning var forbeholdt de som satt i arbeidsgruppene. Kan det være en sammenheng mellom rolleavklaring og muligheten til medvirkning? Det kan argumenteres for dette ut fra at rolleavklaring handler om å vite hva som forventes av en (Saksvik m.fl. 2008) og at denne ledelsen oppfordret til medvirkning fra ansatte, her gjennom arbeidsgrupper. Dersom ledelsen hadde tydeliggjort sine forventninger til ansatte, ville de trolig kunne oppnådd større grad av medvirkning, uavhengig om de ansatte satt i arbeidsgrupper eller ikke.

### 5.3 Motstand mot endring

For meg er det interessant at selv om disse informantene så et behov for endring og hva som utløste den, så var motstanden så stor. Som det fremkommer av intervjuene, omhandler motstanden blant sykepleierne flere av punktene til Jacobsen og Thorsvik (2013), herunder frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, maktforhold som endres, krav om nyinvesteringer, sosiale bånd som ble brutt og utsikter til personlig tap. Utydelighet og fravær av rolleavklaring fra ledelsen kan ha ført til stress i forhold til fremtidige roller, rammer og arbeidsoppgaver, kalt ”frykt for det ukjente”. Dårlig kommunikasjon og for lite inkludering av ansatte ble også fremhevet som en mulig årsak til motstanden. Slik jeg ser det, kan dette handle om en forventning om å bli inkludert. Schalk m.fl. (1998) skrev at det er sammenheng mellom den psykologiske kontrakten og ansattes holdninger og atferd. Forventningene om inkludering og god informasjon ble ikke innfridd og dermed oppsto motstand, kalt ”brudd på psykologisk kontrakt”. Jacobsen og Thorsvik (2013) skrev at den psykologiske kontrakten er et resultat av læring over tid gjennom prøving og feiling, hvor den ansatte til slutt får en oppfatning av hva som fungerer. Sett i et slikt perspektiv, er det forståelig at ansatte ble skuffet over at deres erfaringer og synspunkter ikke virket å ha noen verdi, men hvor håndteringen av skuffelsen blir desto viktigere. En informant sa at egen leder var imot dette vedtaket. Dersom ledere ikke er lojal overfor et vedtak og gir uttrykk for dette, mener jeg det i stor grad vil understøtte motstand og håndtering av ansattes reaksjoner blir tilnærmet umulig. Dårlig kommunikasjon og lite inkludering faller også under det som kalles ”tap av identitet”. Ut fra intervjuene er det ingen tvil om at den gruppen sykepleiere som utøvde mest motstand, hadde sterke bånd og følelser til egen avdeling. Dette endringsvedtaket, i kombinasjon med dårlig informasjon og lite inkludering, kan ha gitt disse en følelse av at det de hadde jobbet med og utviklet, hadde vært fånyttet. Kotter og Schlesinger (2008) påpekte at motstand kan oppstå på grunn av misforståelser og manglende tillit mellom ledelsen og øvrige ansatte. De skrev videre at ulik tilgang på informasjon mellom partene gir ulik bakgrunn for vurderinger. Dette understøtter nok en gang betydningen av tydelig ledelse og god kommunikasjon, hvor fravær av disse faktorene kan forårsake sprik i informasjonsgrunnlaget og dermed ulikt vurderingsgrunnlag. Min påstand vil derfor være at dersom ansatte hadde fått den riktige forståelsen for vedtaket, kunne man trolig i større grad redusert de negative følelsene og motstanden som oppsto. Det var stor oppslutning blant informantene om at motstanden var betinget i endret arbeidstid. Kotter og Schlesinger (2008) skrev at mennesker motsetter seg organisasjonsendringer

dersom en mister noe av verdi for en selv, kalt ”utsikter til personlig tap”. I dette tilfellet betydde sammenslåingen at noen sykepleiere måtte arbeide både helg og høytid, til forskjell fra arbeidstiden de var vant med. Verdien av å jobbe kun mandag til fredag utenom høytid, virker dermed å ha hatt stor betydning for disse. Det er vanskelig å se hvordan ledelsen skulle unngått dette. Som en informant uttalte, ”...spesialsykepleierne må dele på turnuslivet”. Informantene fremhevet også tap av maktposisjon blant både leger og sykepleierne som årsak til motstanden. Jacobsen og Thorsvik (2013) skrev at motstand kan være betinget i at ”maktforhold endres” ved at egen innflytelse trues. I dette tilfellet ble to avdelinger slått sammen, hvilket betyr at det ble flere meninger og flere som skulle tas hensyn til. Ansattes mulighet til innflytelse og gjennomslagskraft ble i så måte innskrenket. I tillegg mistet disse muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon, da man i tillegg til å drive med planlagte operasjoner, skulle ta imot øyeblikkelig hjelpspasienter, blant informantene kalt tap av forutsigbarhet. Denne endringen krevde at alle ansatte tilegnet seg ny kunnskap og ytterligere kompetanse for å kunne ivareta alle pasientgruppene, kalt ”krav om nyinvesteringer”. En informant (leder) fremhevet at en av årsakene til motstanden som oppsto, var nettopp redsel for å prøve noe nytt. Det blir derfor rimelig å spørre seg om motstanden var betinget i at ansatte var redd de ikke skulle klare å utvikle nye ferdigheter, da mange hadde jobbet i flere år på den ene avdelingen. Kotter og Schlesinger (2008) skrev at nettopp denne redselen kan være en av årsakene til at motstand oppstår, selv om ansatte forstår at endringen er god, hvilket i så måte besvarer mitt spørsmål innledningsvis i dette avsnittet.

I forhold til utfordringer som var knyttet til prosessen, kom det frem at denne førte til flere oppsigelser og dermed tap av arbeidskraft og viktig kompetanse til bruk i opplæring. Fernandez og Rainey (2006) refererte til Boyne`s (2003) som skrev at ressurser er en av de viktigste faktorene for å forbedre offentlige tjenester. Dette understøtter dermed at oppsigelsene førte til store utfordringer for denne avdelingen. Jacobsen og Thorsvik (2013) skrev at å klarlegge grunner til motstand er viktig i endringsledelse, dette for å finne ut hvordan man kan påvirke personer slik at det blir lettere å gjennomføre endringer. Det hersket stor usikkerhet blant alle informantene omkring de direkte årsakene til oppsigelsene. Det er likevel rimelig å anta at summen av flere forhold presentert ovenfor ble utslagsgivende for en slik avgjørelse. I tillegg kan man tenke seg at oppsigelsene kom som en følge av oppsplitting av et godt etablert miljø, altså ”sosiale bånd brytes”.

#### 5.4 Håndtering av endringsprosesser i organisasjoner

Yukl (2006) skrev at en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene er å lede endringsprosesser. Det var derfor av interesse å finne ut hva informantene mente var positivt og hva som var mindre positivt i denne prosessen. Hvis man ser på det som ble fremhevet som positivt, kan dette helt klart adresseres til den sykepleier- og ansatte gruppen hvor det var lite motstand. Et markant skille hvor engasjement, lærevillighet, kompetanseheving, respekt for hverandre, nye utfordringer og økonomi ble fremhevet. Det ble til og med påpekt som positivt at toppledelsen turte å endre på en godt etablert struktur og at de sto for beslutningen, motstanden og oppsigelsene til tross. Informantenes oppfatning av hva som var mindre positivt, sammenfaller i stor grad med den motstanden de opplevde blant kollegaer. Dårlig informasjonsflyt, at en i så liten grad klarte å motivere en gruppe ansatte til å bli værende, en dårlig prosess som førte til oppsigelser og at ansatte ikke visste hvem som skulle lede den nye avdelingen. Slik jeg ser det, er det en felles forståelse og enighet om både styrker og svakheter i denne prosessen. Når alt kommer til alt, er vel det faktum at vedtaket og prosessen førte til så mange oppsigelser, en sterk indikator på at det var store utfordringer i forhold til motstanden som oppsto.

I det påfølgende ble det også interessant å finne ut hva informantene mente var de viktigste faktorene for at endringsprosesser skal lykkes. Her mente flere at det er viktig med klarhet i hvorfor endringen skjer, hvordan den skal skje og med tydelige mål. Dette understøttes av Fernandez og Rainey (2006) som skrev at ledelsen må kommunisere ut og overbevise ansatte om endringsbehov og at det må foreligge en klar strategi for hvordan implementering av endringen skal foregå. Strategien skal fungere som et kart til måloppnåelse hvor en identifiserer hindringer og hvordan en skal håndtere disse. Det vil kun bli spekulasjoner om ledelsen tok høyde for oppsigelsene som denne endringen medførte. En av informantene (leder), mente det burde vært tatt høyde for oppsigelsene, men at det ikke var mulig på grunn av allerede eksisterende rekrutteringsproblemer. Begrunnelsen for endring mente tre informanter (ledere) var en viktig suksessfaktor, hvor den ene sa at det ikke er nok med en økonomisk begrunnelse for endring, den må også ha et godt faglig rasjonale og den må bli akseptert som fornuftig av alle som blir berørt. Også dette understøttes av Fernandez og Rainey (2006) som skrev at endringsforslag må ha intern støtte og en må overvinne motstand. De påpeker at inkludering og engasjering av ansatte er viktig i endringsledelse og hvor en må kombinere ”bottom- up” og ”top- down”. Selv om noen informanter mente denne prosessen

trengte mer styring og kontroll, var det likevel enighet om at inkludering, medvirkning og tilbud om ansvar er viktige suksessfaktorer. Informasjon og ledes opptreden ble også fremmet som en suksessfaktor. I forlengelsen sa en informant (øvrig ansatt) at det er viktig med en tydelig og engasjert leder som kan snu holdninger, som har tillit til sine ansatte og som gir betingelser som gjør at ansatte vil jobbe. Kun en informant som var leder fremhevet at det er viktig med egen tilgjengelighet og en åpen dør for ansatte. Dette understøttes av Saksvik m.fl. (2008) som skrev at en viktig faktor for god endring er ledes tilgjengelighet. Herunder at muntlig kommunikasjon mellom ledere og ansatte er viktig for at ansatte skal få en følelse av at de betyr noe og bidrar til tillit. Gjennom tilstedeværelse vil ledere kunne øke forståelsen for hvordan ansatte opplever prosessen. Det jeg anser som problematisk her, og som påpekes av en av informantene, er at ingen visste hvem som skulle lede den nye avdelingen. Under prosessen var det to ledere på hver sin avdeling uten ansvar for å informere sine egne ansatte, den oppgaven lå til en person utenfor lederstilling. Slik jeg ser det, ble det dermed vanskelig for disse mellomlederne å ivareta ansatte og deres reaksjoner, av Saksvik m.fl. (2008) kalt hensyn til mangfold. Mangfold til tross, en informant (øvrig ansatt) mente at en viktig suksessfaktor for endring er å satse på de positive og kvitte seg med de negative, da dette har stor betydning for det nye arbeidsmiljøet som skal bygges.

Saksvik m.fl. (2008) beskrev konstruktiv konflikthåndtering som en viktig faktor for god endring. Da jeg spurte informantene om de opplevde noen form for konflikter under denne prosessen og hvordan håndteringen hadde vært, var det ulikheter. Slik jeg oppfattet informantene på intervjuene, var det svake skiller mellom uenighet og direkte konflikt. Årsakene til konflikten mente de gikk på fraværende eller utydelig ledelse, forskjellsbehandling i informasjonsflyt og at noen ansatte ikke ønsket seg inn i nye roller. Saksvik m.fl. (2008) skrev at god konflikthåndtering handler om å la alle synspunkter komme til uttrykk. Blant disse informantene var det ingen konkrete svar på hvordan ansattes reaksjoner ble håndtert. En informant (leder) sa at dersom ansatte ikke ville innrette seg, var det bare å si opp. Dette bekrefter oppfattelsen til en annen informant (øvrig ansatt) som sa at det virket ”steinhardt” fra toppen, bli eller forlat. Slik jeg oppfatter det, har ledelsen forsøkt å la ansattes synspunkter komme til syne gjennom arbeidsgrupper. Det som trolig har begrenset ansatte som ikke deltok i grupper, er den enkeltes oppfatning av muligheten til medvirkning og mangel på felles fora for diskusjoner. Saksvik m.fl. (2008) skrev at en god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering og dermed en positiv dialog på

arbeidsplassen. Sett i et slikt perspektiv, kunne trolig ansattes opplevelse av å ”bli hørt” vært annerledes dersom motstanden og konfliktene hadde vært håndtert annerledes. Informantene opplevde også oppfølgingen av ansatte ulikt. En informant (øvrig ansatt) svarte at ledelsen ikke tok tak i de problemene som oppsto i personalgruppen og at det var problematisk og ikke kunne være åpen om egen holdning på grunn av kollegaene. Saksvik m.fl. (2008) skrev at det er viktig å være bevisst lokale normer ved endring, da dette er de uskrevne reglene for mellommenneskelige samspill som styrer ansattes handlinger. De hevder at ved å være disse bevisst, vil en kunne forhindre konflikter. En annen informant (leder) mente at egen oppfølging av personalet kunne vært bedre, men at dette var vanskelig på grunn av for dårlig informasjon fra ledelsen over. Kun en informant (leder) mente at ansatte fikk god oppfølging. Til tross for den misnøye og motstand som er presentert tidligere, var det ingen av informantene som kommenterte konkrete handlinger rettet mot dette.

På siste spørsmål om hva de mente kunne vært gjort annerledes, gikk det mye på å bedre de punktene de hadde fremhevet som problematisk,; tydeligere ledelse, bedre kommunikasjon og inkludering av ansatte. Det som skilte seg ut på dette spørsmålet, var at en informant (øvrig ansatt) mente at utydelig informasjon skapte mistro til vedtaket og dets hensikt. Her mener jeg vi kommer til motstandens kjerne. Gill (2003) skrev at dårlig informasjon eller ukonsistente beskjeder kan føre til misforståelser omkring prosessen og hensikten med endringen, som igjen kan demoralisere ansatte og gjøre de mindre forpliktet til endringen. Intervjuene har avdekket ulike utfordringer i denne prosessen og det er beskrevet mye motstand og til dels opposisjon blant enkelte ansatte, herunder at ansatte tvang seg med i arbeidsgruppene for å bevisst motarbeide vedtaket. Jacobsen (1998) skrev at personer og grupperinger ofte har klare motiver og interesser knyttet til å opponere, og at motstand er et utslag av rasjonell kalkulasjon og dermed vel overveid. På den andre siden refererte Saksvik m.fl. (2008) til Dawson (2003) da de skrev at emosjonelle reaksjoner kan skyldes ulik kognitiv forståelse, bakgrunn og situasjon. Som også presentert tidligere, var det ulike oppfatninger om begrunnelsen for dette vedtaket. Det blir da betimelig å spørre seg om ansatte, på grunn av utydelig og ulik informasjon, ikke hadde tillit til toppledelsen og vedtakets hensikt. At denne mistilliten fikk ansatte til å bruke motstand og opposisjon i håp om at vedtaket skulle endres. Det er ikke utenkelig, men vil kun bli spekulasjoner.

Gill (2003) skrev at ledelse handler om å vise vei. Veien i denne prosessen ble oppfattet som fraværende og det er kommet frem mange ulike utfordringer for både ledelsen og øvrige ansatte. Kotter og Schlesinger (2008) skrev at manglende tillit mellom ledelsen og øvrige ansatte er en av flere årsaker til motstand. Jeg mener at tillit til ledelsens hensikter må være utgangspunktet for at en skal få til gode endringsprosesser. Tillit kan ifølge Saksvik m.fl. (2008) oppnås gjennom mulighet til dialog og kommunikasjon mellom ledere og øvrige ansatte. Dette, i kombinasjon med informantenes svar, viser etter mitt syn at kommunikasjon og informasjon er grunnsteiner i endringsledelse og et nødvendig prioriteringsområde dersom endringsprosesser skal lykkes. Videre tenker jeg at en gjensidig tillit, trolig i større grad vil åpne opp for inkludering og medvirkning fra alle ansatte. Den samme tilliten vil også kunne øke sannsynligheten for at utfordringer møtes konstruktivt fra begge parter og at en dermed unngår motstand som mistillit bidrar til. Nøkkelen vil dermed ligge i å tilnærme seg ansatte på en slik måte at de ser verdien av å jobbe mot et felles mål.

## 6 KONKLUSJON

Prosjektets hensikt var å finne ut følgende;

*Hvordan opplevde ledere og øvrige ansatte en større organisatorisk endring ved UNN Tromsø våren 2016?*

*Hvilke særlige utfordringer kom til syne under endringsprosessen?*

Som jeg presenterte innledningsvis, har direktøren ved UNN helt klare forventninger til både ledere og øvrige ansatte i organisasjonen hva angår utvikling og forbedring, herunder å sette helheten i UNN foran egne og egen enhets interesser. Jeg har gjennom denne masteroppgaven presentert hvordan seks informanter opplevde denne endringsprosessen og hvilke utfordringer disse mente kom til syne. Uavhengig av stilling og profesjon, viste det seg å være mange likheter i hva informantene svarte. Opplevelsene bar naturlig nok preg av de ulike utfordringene som disse mente prosessen var preget av. Det var en helt klar enighet om at denne endringsprosessen fikk størst konsekvenser for sykepleiergruppene og da i negativ retning. Som det fremkommer av intervjuene, opplevde lederne og de øvrige ansatte håndteringen av utfordringene svært ulikt. Prosessen virker å ha vært preget av ulike oppfatninger om vedtakets bakgrunn, utydelig mål, uklar kommunikasjon med ansatte og mye motstand. Dette til tross for at alle informantene så et behov for endring, var enig i at det var nødvendig og at de kunne trekke frem flere positive sider ved vedtaket. Utfordringene kan helt klart adresseres til forskjeller mellom individuelle ønsker og behov og organisasjonens ønsker og behov.

Gjennom denne undersøkelsen fant jeg betydelig samsvar med egne oppfatninger presentert innledningsvis. Det var utfordringer knyttet til informasjon og kommunikasjon mellom ledelsen og de øvrige ansatte. Intervjuene avdekket at det var forventninger om mer og tydeligere informasjon, samt forventninger om inkludering og gehør. Slik jeg ser det, har disse forventningene bidratt til å vanskeliggjøre denne endringsprosessen. Blant en sterk gruppering av ansatte ble det uttrykt misnøye og utøvd mye motstand som påvirket både prosessen, kollegaer og arbeidsmiljø. Det var ingen tvil blant informantene om at dette handlet om egeninteresse og i så måte var uten omtanke for ringvirkninger. Denne undersøkelsen bekrefter at endringsarbeid er vanskelig å håndtere i praksis. Den bekrefter også utfordringer knyttet til håndtering av grupperinger i et slikt arbeide, hvor det blir utfordrende å favne alle ansattes behov.



Ut fra denne undersøkelsen er det klart at presentasjoner om endringsvedtak må være tydelig fra start og at en kun gjennom tydelighet, kan redusere misnøye blant involverte ansatte. Det må fremgå helt klart vedtakets bakgrunn og hvordan det skal gjennomføres. Rolleavklaring kan bidra til at ansatte møter utfordringer konstruktivt og at alle drar lasset i samme retning. Grupperinger og motstand krever ledere som aktivt prøver å bekjempe dette gjennom konstruktiv- og situasjonstilpasset konflikthåndtering. Videre er god dialog mellom toppledere og mellomledere viktig, slik at alle med myndighet og ansvar for måloppnåelse og ansatte, har den samme oppfattelsen av hva som er eventuelle hindringer og problemer. Det kan aldri informeres nok, utfordringen ligger i å informere på en slik måte at det ikke er rom for tolkninger.

I forlengelsen av dette prosjektet ville det vært interessant å intervju de som valgte å si opp i denne prosessen, for å se om deres oppfatning sammenfaller med de som valgte å bli værende. Et annet interessant prosjekt ville vært å se på helt konkret hvilken rolle ansattes forventninger har og hvordan de påvirker endringsprosesser. Nok et interessant prosjekt ville være å se på om kommunikasjonen mellom toppledere og mellomledere påvirker endringsprosesser.

## 7 Litteraturliste

Fernandez, S. og Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. I *Public Administration Review* vol: mars/april.

Gill, R. (2003). Change management- or change leadership?. I *Journal of Change Management* vol 3: 307- 318.

Jacobsen, D.I. (1998): Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. I *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Vol 1.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 4 utg. Oslo: Cappelen Damm AS. Kap. 1, 3, 5, 7 og 8.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 11.

Kjøde. A. (2004): Ledere og endringsprosesser. I *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Vol 4.

Kotter, J.P. og Schlesinger, L.A. (2008): Choosing strategies for change. I *Harvard Business Review*. Vol: July-august.

Nikolaou, M. (2005). Attitudes towards organizational change- What is the role of employees' stress and commitment?. I *Employee Relations* vol 27/2: 160- 174.

Saksvik, P.Ø., Nytrø, K. og Tvedt, S.D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. I *Tidsskrift for norsk psykologforening*. Vol 45: 295-300.

Schalk, R., Campbell, J.W. og Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. I *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 19/3: 157- 163.

Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø.L. (2015) (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

## 8 Vedlegg 1; Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### *Informasjonsskriv og forespørsel om å delta på intervju i forbindelse med masteroppgave.*

Jeg heter Kine Eide Pedersen, er utdannet intensivsykepleier og tar nå en master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø- Norges arktiske universitet (UIT). Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg å fordype meg innen endringsledelse. Endringsledelse er vel dokumentert i litteraturen, likevel synes den vanskelig å håndtere i praksis. Helsevesenet er i nesten kontinuerlig endring og derfor er det interessant å studere nærmere hvordan endringsprosesser oppleves av ledere og øvrige ansatte ved UNN. Til denne masteroppgaven har jeg valgt å se på en helt konkret sammenslåingsprosess gjennomført i Hjerte- lungeklinikken våren 2016, hvor hjerteoppvåkningen og medisinsk intensiv ble sammenslått til en avdeling.

Jeg ønsker å gjøre intervju av tre ledere og tre øvrige ansatte, det presiseres at lederne ikke skal ha vært deltakende i beslutningen om sammenslåing. Blant disse skal det inkluderes både leger og sykepleiere ansatt i klinikken og som ble berørt av denne beslutningen. Tidsrommet som ønskes undersøkt, er fra vedtaket var et faktum til den fysiske sammenslåingen ble gjennomført. Fokus for intervjuene skal være hvordan disse lederne og øvrige ansatte opplevde sammenslåingsprosessen og hvilke særlige utfordringer som kom til syne.

Du har mottatt denne mailen fordi jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med min masteroppgave. Det presiseres at mitt prosjekt er godkjent av Norsk Personvernombud og av klinikk sjefen i Hjerte- lungeklinikken. Både du som person og dine utsagn og kommentarer anonymiseres og det er kun jeg som vil ha tilgang til informasjonen som blir gitt under intervjuene. Datamaterialet vil bli behandlet slik at det ikke vil være mulig å gjenkjenne deg i ettertid.

Intervjuene skal ikke vare lenger enn en time og vil finne sted i nær tilknytning til UNN, slik at de kan gjennomføres i- eller rett etter din arbeidstid. Det vil ikke bli gjort opptak, men jeg vil ta notater underveis i intervjuet. Disse notatene oppbevares nedlåst når de ikke er i bruk og destrueres så snart oppgaven er innlevert. Masteroppgaven skal leveres inn 1 november

2017, slik at intervjuene gjøres fortløpende ettersom deltakerne samtykker og innen utgangen av august. Dersom du har lyst til å la deg intervju og bidra til forskning på endringsprosesser, må du skrive under samtykkeerklæring og returnere til meg så snart som mulig. Det er helt frivilling å delta. Du vil få tilsendt intervjuguiden på mail før intervjuet skal finne sted, dette for at du skal kunne forberede deg.

Om det er noe du lurer på, kan du enten ringe meg på telefon 99 73 94 44 eller sende meg en e- post; [kineeide@yahoo.no](mailto:kineeide@yahoo.no).

### **Samtykkeerklæring master i MBA ved UIT**

Jeg samtykker i at jeg vil la meg intervju i forbindelse med Kine Eide Pedersens masteroppgave i MBA ved UIT. Resultater fra intervjuet anonymiseres i henhold til gjeldende retningslinjer. Jeg kan når som helst trekke meg fra studien og er opplyst om det.

For prosjektdeltaker:

Jeg ønsker å delta frivillig i studien

Navn:

Dato:

(Blokkbokstaver og signatur)

For masterstudent:

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

Navn:

Dato:

(Blokkbokstaver og signatur)

Med vennlig hilsen

Kine Eide Pedersen

## 9 Vedlegg 2; Intervjuguide

### Intervjuguide

Er du lege eller sykepleier:

Er du leder eller øvrig ansatt:

Dersom du er leder, har du lederutdanning:

Kjønn:

Hvor lenge har du jobbet i klinikken:

Spørsmål 1:

Hva betyr endring for deg?

Spørsmål 2:

Opplevde du at det var et behov for endring i din klinikk?

Spørsmål 3:

Hva tror du utløste behovet for denne endringen?

Spørsmål 4:

Opplevde du at det var en klar strategi for hvordan denne endringen skulle skje?

Spørsmål 5:

Rolleavklaring.

Visste du hva som ble forventet av deg i denne prosessen?

Spørsmål 6:

Fikk du mulighet til å påvirke endringsprosessen, altså, var du medvirkende til gjennomføringen?

Hvis ja, ble dine innspill hensyntatt?

Spørsmål 7:

Hva var positivt og hva var mindre positivt i denne endringsprosessen?

Spørsmål 8:

Hva mener du er de viktigste faktorene for at endringsprosesser skal lykkes?

Spørsmål 9:

Var det motstand mot denne endringen?

Hvis ja, hva tror og mener du var årsakene?

Spørsmål 10:

Hvilke utfordringer mener du var knyttet til denne endringsprosessen?

Spørsmål 11:

Opplevde du noen form for konflikter i denne prosessen?

Hvis ja, hvordan var håndteringen av den?

Spørsmål 12:

Hvordan opplevde du oppfølgingen av ansatte under denne endringsprosessen?

Spørsmål 13:

Hva kunne vært gjort annerledes i denne endringsprosessen?