



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

**Kostnadsreduksjonsprogram 2
Harstad Kommune
-De ansattes håndtering-**

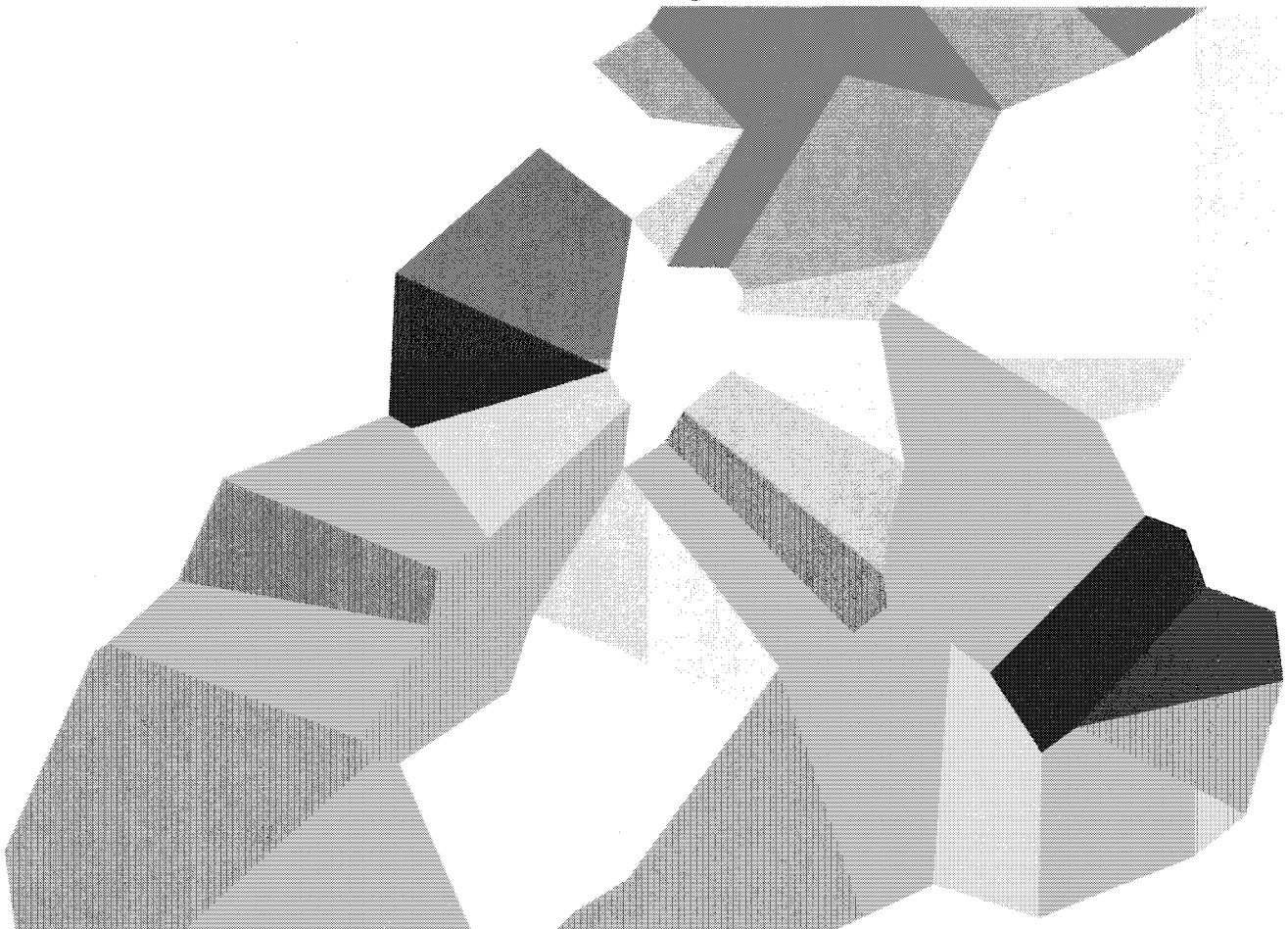
av

Hildegunn Thode Dalsnes

BE320E

MBA HHB

[2011]



Forord

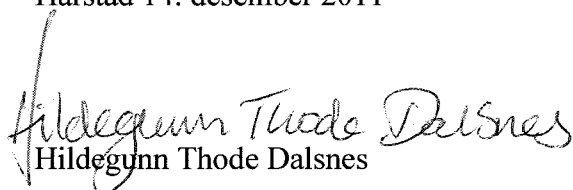
Denne oppgaven er siste del av MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, interessant og lærerikt. Det er utført på fritiden kombinert med full jobb, så tidvis har det vært relativt hektisk.

MBA studiet har økt min interesse for organisasjonsendring og hvilke faktorer som påvirker endringsprosesser. Med min erfaring fra Harstad Kommune og de økonomiske utfordringer som er gjeldende der valgte jeg å skrive om hvordan de ansatte håndterte de endringer som siste kostnadsreduksjonsprogram medførte.

Jeg vil takke den administrative toppledelsen i kommunen for tillatelse til å utføre denne studien, samt mine informanter som delte sine erfaringer med meg.

Førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen har vært min veileder. Hun har stilt kritiske spørsmål og gitt konstruktive tilbakemeldinger underveis. Hun har motivert og utfordret meg slik at jeg har hatt en lærerik prosess og forhåpentligvis fått et bedre produkt.

Harstad 14. desember 2011


Hildegunn Thode Dalsnes

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er Harstad Kommunes kostnadsreduksjonsprogram 2. Problemstillingen for oppgaven er å studere hvordan de ansatte håndterte de endringer som kostnadsreduksjonsprogram 2 medførte.

Min studie er basert på forskningsintervju med 7 informanter. Informantene er ansatt på ulike nivå i organisasjonen. Jeg har valgt informanter fra mellomledernivå og blant de ansatte ”på gulvet”. Dette fordi disse to gruppene ansatte har ulike ”roller” i endringsprosessen. Mellomlederne er i en dobbeltrolle som både mottakere og iverksettere. Ansatte uten lederansvar er i en mer rendyrket mottakerrolle. Alle informantene er valgt fra en resultatenehet som gjennomgikk relativt store endringer som følge av kostnadsreduksjonsprogram 2. De kommer fra to forskjellige avdelinger innenfor samme resultatenehet, men da omfanget av endringene var relativt likt har jeg valgt å se på de to avdelingene som ett case.

Mitt hovedfunn er at de ansatte på begge nivåene forholdt seg lojalt til de endringer som kostnadsreduksjonene medførte. Det er imidlertid forskjeller i hvilken type lojalitet som ble utvist. Mellomlederne som også hadde en rolle som iverksettere viste større grad av villighet og evne til å gjennomføre og ta inn over seg endringene enn de ansatte uten lederansvar. Mine funn indikerer at de ansatte på gulvet reagerte med resignasjon. De forholdt seg lojalt, men de viste lite entusiasme og initiativ til å gjennomføre endringene.

Mine funn viser videre at ulike faktorer hadde påvirkning for hvordan de ansatte på de to nivåene håndterte endringene. Det som imidlertid skiller de to nivåene fra hverandre er at mellomlederne i større grad enn de øvrige ansatte klarte å se forbi den frustrasjonen de uttrykte. Frustrasjonen var i stor grad rettet mot toppledelsens endringsstrategi og endringens innhold. Mellomlederne klarte i stor grad å se forbi/overse kritikken som kom fra omgivelsene. Dette skyldes trolig at de med sin kunnskap og plassering i organisasjonen bedre forsto behovet for endring. De ansatte uten lederansvar synes ikke å ha den samme forståelsen i forhold til behovet for endring og lot seg lettere påvirke av støy fra omgivelsene.

Mellomlederne synes derfor å ha en mer balansert forståelse enn de øvrige ansatte i forhold de endringer som kostnadsreduksjonsprogrammet medførte. På bakgrunn av mine funn finner jeg grunnlag for å konkludere med at mellomledere synes å være bedre rustet i forhold til organisasjonsendringer enn ansatte uten lederansvar. Et sentralt funn i oppgaven er at mellomlederne synes å ha større endringskapasitet og høyere motivasjon enn de ansatte uten lederansvar. Hovedindikasjonen ut fra mine funn er derfor at mellomledelsen bar preg av endringsvillighet mens flertallet de ansatte uten lederansvar bar preg av endringstretthet.

Summary

The subject of this study is “The cost reduction program 2” of Harstad kommune. The aim of this study is to find out how the employees dealt with the changes that this cost reduction program resulted in.

The study was based on interviews with 7 informants. They were employees from different levels within the organization, people from the middle management and employees without management responsibilities. These two groups were chosen due to the different roles they play in the change process. The middle managers had a dual role as both receivers and initiators. The employees without management responsibilities had a clearer role as only receivers. All of the informants were chosen from one unit that went through relatively large changes as a result of the cost reduction program. They came from two different departments within this unit, but as the changes were similar in these two departments, they have been treated as one case.

The main findings in this study showed that the employees on both levels were loyal to the changes that the cost reduction program resulted in. But there was a difference in the type of loyalty that they showed. The middle managers, who also had a role as initiators, showed a larger degree of willingness and ability to effect and take into account the changes than the employees without management responsibilities. Further, the findings indicate that the employees without management responsibilities responded with resignation. They were loyal, but they didn't show much enthusiasm and initiative to go through with the changes.

It seems as though different factors influenced how the employees from the two levels dealt with the changes. However, what differed between the two levels was that the middle management in a larger degree than the other employees was able to look past the frustration that they expressed. The frustration was in a large degree pointed at the top management's strategy of change and the content of the changes. The middle management was able ignore

the criticism that aroused. The reason for this was most likely that their knowledge and position in the organization made them able to understand the need for change. The employees without management responsibilities didn't seem to have the same understanding of the need of change and was more easily influenced by the surroundings.

Because of this, the middle management seemed to have a more balanced understanding of the changes that the cost reduction program led to, compared to the employees without management responsibilities. On the basis of these findings it can be concluded that the middle management was better prepared to deal with changes in the organization than employees without management responsibilities. A key finding in this study was that the middle management seemed to have a larger capacity for change and a larger degree of motivation than the employees without management responsibilities. The middle management was characterized with capacity for change, while the majority of the employees without management responsibilities were characterized with change fatigue.

Innholdsliste

1.0	INNLEDNING OG BAKGRUNN.....	8
1.1	Omstillingsbehov i kommunalsektor.....	8
1.2	Harstad kommune	8
2.0	PROBLEMFOMULERING	10
2.1	Hovedproblemstilling.....	10
3.0	TEORETISK FORANKRING.....	11
3.1	Definering av kommunens toppledelse.....	11
3.2	Endringsteori planlagt endring	12
3.3	Aktører.....	15
3.4	Håndteringsmekanismer	16
3.5	Motstand mot endring	18
3.6	Motivasjon.....	20
3.7	Ledelsens endringsstrategi	21
3.8	Forskningsmodell	24
4.0	METODIKK.....	25
4.1	Valg av forskningsperspektiv.....	25
4.2	Valg av forskningsdesign	26
4.3	Kvalitativ versus kvantitativ metode.....	27
4.4	Databehov	28
4.5	Primærdata	29
4.5.1.	Valg av data innsamlingsmetode.....	29
4.5.2.	Utvalgsplan	29
4.5.3	Analyseverktøy	30
4.6	Sekundærdata.....	31
4.7	Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet	32
4.8	Metodiske svakheter	33

5.0	ANALYSE.....	35
5.1	Casebeskrivelse.....	35
5.2	De ansattes håndtering på bakgrunn av opplevelsene rundt toppledelsens strategi og signaler i prosessen	35
5.3	De ansattes opplevelse av omfang og innhold	39
5.4	De ansattes endringskapasitet	44
5.5	De ansattes motivasjon til å gjennomføre endringene som KRP 2 medførte.....	48
6.0	OPPSUMMERING.....	54
6.1	Svar på hovedproblemstilling	54
6.2	Forslag til videre forskning.....	56
	LITTERATURLISTE	57

1.0 Innledning og bakgrunn

1.1 Omstillingsbehov i kommunalsektor

Kommunalsektor har de siste årene vært preget av omstruktureringer og endringer. Flere kommuner har de siste årene opplevd at behov, krav og forventinger er store og økende samt at de finansielle ressursene ikke strekker til. Dette blant annet som følge av sentralt vedtatte reformer og lovpålegg som etter kommunens mening ikke er fullfinansiert. Dette har ført til at den enkelte kommune har vært nødt til å se på ressursbruk, kvalitet på tjenestene, geografiske strukturer og organisering av tilbudet.

1.2 Harstad kommune

Harstad kommune er blant de kommuner som har merket denne utviklingen. Kommunen har det siste tiåret hatt et sterkt fokus på kostnadsreduksjon. Det har vært vedtatt to relativt store kostnadsreduksjonsprogram i tillegg til andre årlige nedjusteringer av budsjettet.

Det siste kostnadsreduksjonsprogrammet, heretter kalt KRP 2, ble iverksatt i 2008.

Bakgrunnen for KRP 2 var et behov for årlige kostnadsreduksjoner for perioden 2008-2011 på ca 60-70 mill kr. Dette omstillingsbehovet kommer i tillegg andre kostnadsreduserende tiltak/ inntektsøkning på ca 57 mill kr per år som rådmannen hadde innarbeidet i sitt forslag til økonomiplan.

For å få til en omstilling i denne størrelsesorden søkte Harstad kommune ekstern bistand. RO (Ressurssenter for omstilling i kommunene) fikk oppdraget. De la opp forarbeidet i tre faser hvor de studerte KOSTRA¹ data, IPLOS² data, organisering, ressursflyt, kompetansesammensetning og lignende. De besøkte også enhetene og hadde samtaler med et utvalg ansatte fra hver enkelt enhet.

¹ Nøkkeltall som gir informasjon om blant annet ressursinnsats, prioritering og måloppnåelse i kommuner og fylkeskommuner. (http://www.ssb.no/kostra/om_kostra.html)

² Individbasert statistikk for pleie- og omsorgstjenesten i kommunene. Statistikk som kan benyttes for styring og utvikling av pleie- og omsorgssektoren i kommunene. (http://www.helsedirektoratet.no/iplos/programmer/kravspesifikasjon_iplos_rapporter_730694)

Deres konklusjon ble at Harstad kommune hadde et stort potensial i forhold til å endre sine tjenester slik at den totale driftsrammen kunne senkes til et bærekraftig nivå.

I grove trekk mente RO at Harstad kommune har en for lav terskel for å få sykehjemsplass. De mente at Harstad kommune i større grad burde benytte seg av boform med heldøgns omsorg og annen hjemmebasert omsorg. For å sikre objektive vurderinger og ”likebehandling” oppfordret de til at det umiddelbart måtte opprettes en tildelingsenhet. I tillegg anbefalte RO at Harstad kommune skulle samle pleie- og omsorgssektoren i større resultatenheter.

Antallet resultatenheter ble dermed sterkt redusert. PRO sektoren ble i grove trekk organisert etter geografisk tilhørighet, samt at tildelingsenheten ble opprettet. Det ble dermed en stor endringsprosess.

Antallet enhetsledere og avdelingsledere ble halvert og enkelte steder ble antallet pleiere redusert.

Arbeidshverdagen for de ansatte på ulike nivå ble preget av nye oppgaver og endret handlingsmønster. Jeg vil senere i oppgaven beskrive de endringer som berørte enheten jeg har som utgangspunkt for min oppgave.

2.0 Problemformulering

2.1 Hovedproblemstilling

”Hvordan håndterte de ansatte de endringer som KRP 2 medførte?”

Problemstillingen er i stor grad valgt på bakgrunn av egne erfaringer. Jeg har vært ansatt i Harstad Kommune innenfor pleie- og omsorgssektoren siden 2001. Jeg har opplevd to kostnadsreduksjonsprogrammer i løpet av disse årene. KRP 1 i 2003 og KRP 2 i 2008. I tillegg har det i løpet av årene vært mindre nedjusteringer på driftsrammen uten at det har vært titulert som kostnadsreduksjonsprogram.

Dette har medført at det har vært utallige endringer i forhold til turnus, grunnbemanning, fordeling av arbeidsoppgaver med mer. KRP 2 var det mest omfattende da dette ikke bare berørte de indre strukturene ved avdelingen, men førte med seg mer omfattende endringer.

Det som er det spesielle med endringer innenfor pleie- og omsorgssektoren er at uansett hvor tidkrevende og energikrevende en endringsprosess er, så kan ikke det daglige arbeidet stoppe opp.

I en ren produksjonsbedrift kan produksjonen i de aller fleste tilfeller skrues ned for å frigjøre de ressurser som er nødvendig for å få en vellykket endringsprosess.

Men innenfor pleie- og omsorgssektoren som jeg har min bakgrunn fra kan ikke dette gjøres. Pasientene må ha sin daglige pleie og arbeidet i avdelingen kan ikke stoppe opp.

Derfor mener jeg at økt fokus på de ansattes håndtering av de endringsprosesser som har vært og deres opplevelse av det er viktig.

En ting som er sikkert er at det i fremtiden vil komme flere runder med kostnadsreduksjoner og da bør de ansatte på enhetene være best mulig rustet for å kunne håndtere dette.

Mitt arbeid med denne studien kan være et hjelpemiddel for bedre å forstå opplevelsene de ansatte har knyttet til kostnadsreduksjon og deres håndtering av denne konkrete prosessen.

3.0 Teoretisk forankring

Jeg vil her presentere relevant litteratur som kan knyttes opp til oppgavens problemstilling og som vil være sentral i oppgavens analysedel. Siden oppgaven omhandler kommunalsektor vil jeg innledningsvis i teorikapitlet forklare og definere kommunens toppledelse.

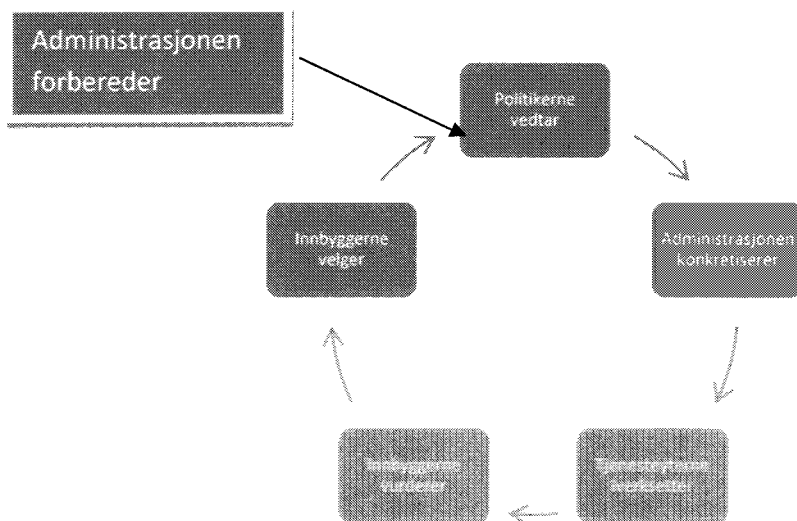
3.1 Definerings av kommunens toppledelse

Den kommunale toppledelsen er sammensatt av administrasjonssjefen (rådmannen) på den ene siden og det folkevalgte kommunestyret på den andre siden. I ”Lov om kommuner og fylkesting” § 23 1. ledd er administrasjonssjefens rolle beskrevet slik;

”Administrasjonssjefen er den øverste leder for den samlede kommunale eller fylkeskommunale administrasjon, med de unntak som følger av lov, og innenfor de rammer som kommunestyret eller fylkestinget fastsetter”.

(<http://www.lovdatab.no/all/tl-19920925-107-004.html>).

Jacobsen (2009) har i sin modell for den ”Politisk – administrative beslutningssyklus” skissert hvordan beslutninger tas i kommunalsektor:



(Jacobsen, 2009, s. 129)

De folkevalgte som sitter i kommunestyret kommer fra ulike partier og blir valgt inn i kommunestyret for fire år av gangen. Dette skjer ved kommunevalget som er hvert fjerde år.

I kommunen er det kommunestyret som har den øverste myndighet, kommunestyret kan delegere myndighet til andre utvalg, for eksempel formannskap eller til kommunens administrative leder, rådmannen. (<http://www.lovdata.no/all/tl-19920925-107-004.html>). Forenklet går demokratiet, slik det er i offentlig sektor, ut på at de folkevalgte i kommunestyre og fylkesting fatter de politiske vedtak som de offentlige ansatte er forpliktet til å følge opp.

Rådmannen og administrasjon – med sin faglige bakgrunn - gjør i forkant av hvert enkelt vedtak en utredning av sakens anliggende og innstiller på hvilket vedtak som bør treffes.

I forbindelse med KRP 2 var det administrasjonen som initierte behovet for kostnadsreduksjon. De forberedte saken for politikerne blant annet ved hjelp av konsulentfirmaet RO (Ressurssenter for omstilling i kommuner). Politikerne fikk da rådmannens innstilling og det var opp til dem hvorvidt KRP 2 skulle vedtas eller ikke.

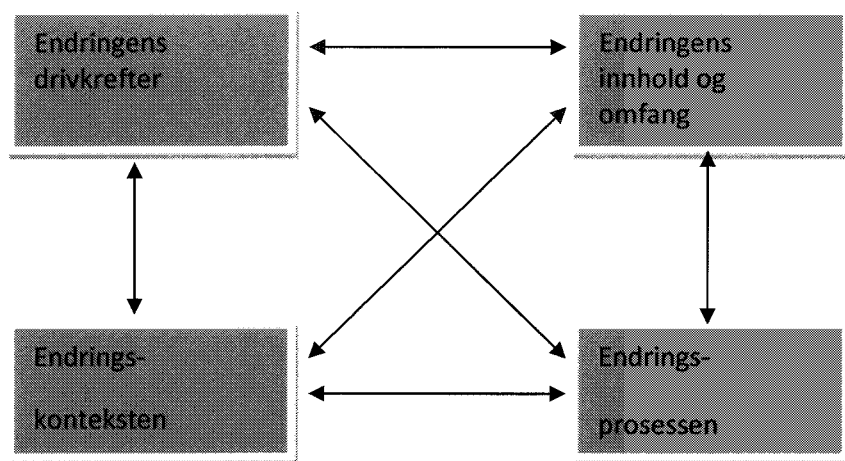
Når jeg referer til kommunens toppledelse i oppgaven vil det berøre både rådmannens og hans stab i tillegg til politikerne. I oppgaven vil det komme frem at mine informanter i stor grad referer til politikerne når de får spørsmål som omhandler toppledelsen. Dette tror jeg kommer av at det var politikerne som fikk mest negativ omtale fra lokal media da KRP 2 ble kjent. De hadde beslutningsmyndighet i saken, mens administrasjonen som initierte endringen hadde en forberedende rolle som ble tillagt lite fokus fra medias side.

3.2 Endringsteori planlagt endring

KRP 2 kan defineres som en planlagt endring. En planlagt endring kjennetegnes i følge Jacobsen (2009:20) av at den er intensjonal. Det vil si at det ligger visse intensjoner eller mål til grunn for de endringer som gjennomføres. I sammenheng med KRP 2 så den øverste administrative ledelsen behovet for å redusere kostnadene, og fremmet et forslag til reduksjon som ble konsekvensutredet og til sist vedtatt av kommunestyret. Fra vedtakets dato og til iverksettelse av programmet som hadde en varighet på tre år gikk det en viss tid. Dette førte kanskje til at de endringer i KRP 2 fikk modnes blant kommunens ansatte på ulike nivå.

Samtidig førte det muligens også til at noe av forståelsen for endring ble redusert på grunn av manglende trøkk og framdrift i prosessen.

Jacobsen (2009) har følgende modell for de sentrale elementer i en teori om planlagt endring:



(Jacobsen, 2009, s. 44)

Jacobsen beskriver drivkreftene som de forhold som skaper opplevelsen av at noe må endres. Drivkreftene kan være tilstede både innenfor og utenfor organisasjonen. I dette tilfellet må nødvendigheten av kostnadsreduksjon for å få et kommunebudsjett i balanse kunne sies å være en sentral indre drivkraft.

Ytre drivkrefter vil i denne sammenheng kunne være en behovsendring for brukerne av de tjenestene pleie – og omsorgssektoren tilbyr og nedjusteringer av midler fra staten. Som det fremgår av modellen er endringens drivkrefter direkte sammenkoblet med endringens innhold og omfang. De ulike problemer og mulighetene som drivkreftene skaper vil kreve ulike løsninger som inngår direkte i endringens innhold og omfang. Det vil også være et skille mellom det faktiske innhold og omfang og de ansattes opplevelse av innhold og omfang.

I begrepet endringskontekst ligger det en erkjennelse av at endring finner sted innenfor ulike organisatoriske og samfunnsmessige rammevilkår. Indre kontekst kan være de organisasjonens oppbygging, de ansattes kompetanse og organisasjonskultur. Cohen og Levinthal et al (1990) presenterte begrepet *absorptive capacity*. Dette begrepet har flere fellesnevner med det som Stensaker (2002) har beskrevet som endringskapasitet. Dersom organisasjonene har ansatte med ulike former for kunnskap og kompetanse, ansatte med

overlappende oppgaver og roterende personell blir organisasjonens endringskapasitet/ absorptive capacity beskrevet som høy. Dette forutsetter imidlertid en viss grad av felles kultur, minimumskultur.

Jacobsen (2009) definerer ytre kontekst som de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelsene en organisasjon befinner seg i.

Endringsprosessen hviler på at endring må ses på som en prosess av hendelser som utvikler seg over tid og at prosessen blir drevet frem av ulike krefter/aktører. Endringsprosessen kan derfor forløpe på ulike måter.

KRP 2 kan ses på som en relativt omfattende endringsprosess drevet frem av både ytre og indre drivkrefter i en sammensatt kontekst hvor både den ytre og indre kontekst var av betydning for prosessens forløp.

3.3 Aktører

I en endringsprosess vil det være behov for aktører som kan bidra til implementeringen av endringen og drive prosessen fremover. Meyer og Stensaker (2011) har beskrevet disse pådriverne som *endringsagenter* og *iverksettere*. De beskriver endringsagenter slik;

”Endringsagenter kan være personer som har hatt sentrale roller i en prosjektorganisasjon som er etablert for å gjennomføre endring, eller det kan være personer som sitter i linjen. Felles for endringsagentene er at de har et spesielt og uttalt ansvar for å drive fram endringene”.

(Meyer, Stensaker, 2011, s.108).

I forhold til min studie vil det være de som sitter i linjen som vil kunne defineres som endringsagenter. Mellomlederne sitter mellom toppledelsen og de øvrige ansatte og vil derfor i noen tilfeller kunne inneha en rolle som endringsagenter, men også som endringsmottakere. De må håndtere å være i dobbeltrollen som både endringsmottakere og endringsagenter. Dette har Meyer og Stensaker (2011) følgende beskrivelse på;

”De skal iverksette tiltak som andre over dem har vedtatt, og det er ikke sikkert at mellomlederen alltid er enig i vedtakene som tas på toppen. Likevel må de motivere og få med seg sine underordnede i iverksettingen”.

(Meyer, Stensaker 2011, s.110).

I tillegg til begrepet endringsagenter benytter Meyer og Stensaker (2011) begrepet Iverksettere som de har definert som følgende;

”Iverksettere vil akkurat som endringsagentene kunne være å finne på ulike nivåer i en organisasjon. Noen ganger overlapper disse rollene hverandre, men generelt kan vi si at iverksettere oftere sitter i linjen og har sin hovedrolle i driften, mens endringsagenter gjerne blir frikopleet fra driften for å drive frem en spesifikk omstilling. Mellomlederne og linjelederne er åpenbare iverksettere. Endringer som er planlagt og vedtatt på toppen av organisasjonen er helt avhengig av at mellomlederne spiller på lag og får ting til å skje lenger ut i organisasjonen.”

(Meyer, Stensaker, 2011, s.109)

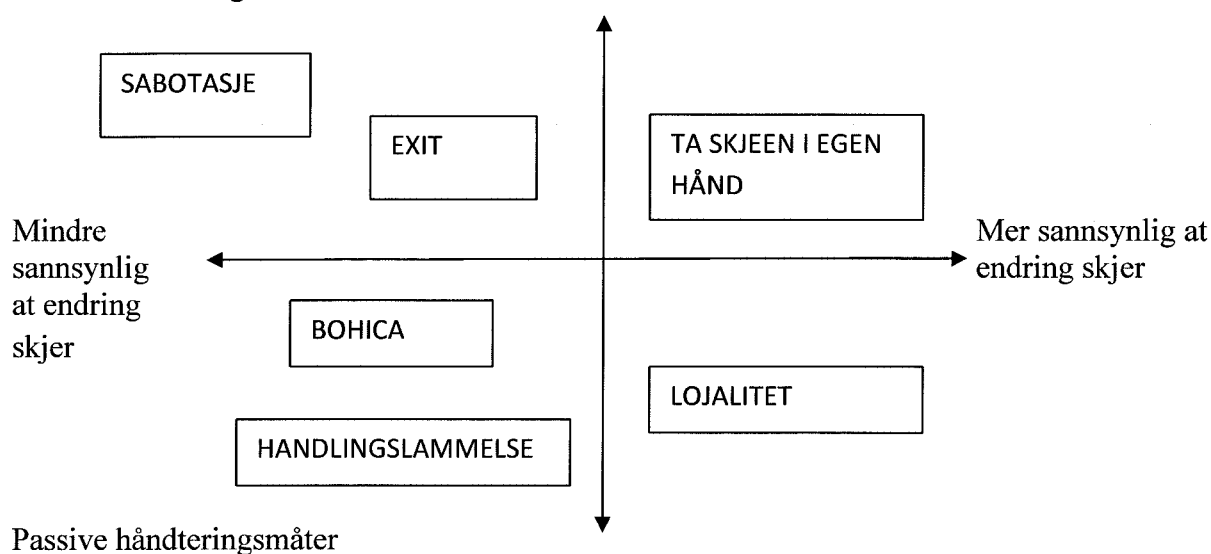
I følge Meyer og Stensaker (2011) er det store likhetstrekk mellom endringsagenter og iverksettere. Når jeg refererer til mellomlederne som jeg har intervjuet i forbindelse med min studie vil jeg benytte betegnelsen iverksettere da ingen av mine informanter var frikoplet fra den daglige driften for å drive frem endringene som KRP 2 medførte.

3.4 Håndteringsmekanismer

Utfallet av en endringsprosess uavhengig av omfang og størrelse vil oftest være sterkt avhengig av de ansattes forståelse for og håndtering av endringsprosessen.

Stensaker et al (2002) har skissert følgende modell for ulike håndteringsmekanismer:

Aktive håndteringsmåter



(Stensaker et al. 2002, s. 20)

Denne modellen skisserer håndteringsmekanismer for det som av organisasjonens ansatte blir oppfattet som overdreven endring. Stensaker et al (2002) har følgende definisjon på overdreven endring:

1. *For mange endringer samtidig: Organisasjonen gjennomfører flere, tilsynelatende uavhengige endringer samtidig.*
2. *For mange endringer over tid: Organisasjonen introduserer nye endringer før tidligere endringer er ferdig implementert.*

(Stensaker et al. 2002, s. 17)

I forhold til KRP 2 vil jeg legge definisjon nr. 2 til grunn for å kunne beskrive de ansattes håndtering i forhold til de håndteringsmekanismer som er presentert ovenfor. Harstad Kommune har et kontinuerlig fokus på kostnadsreduksjon som fører til stadige endringer av varierende grad.

Sabotasje og exit er aktive handlemåter. Enten saboteres endringsprosessen i større eller mindre grad, eller så velger ansatte å forlate organisasjonen. Exit muligheten kan føre til at organisasjonen mister ansatte de helst ikke ville miste. Disse to aktive håndteringsmekanismene vil ha en direkte negativ virkning for endringsprosessen og for organisasjonen.

Å ta skjeen i egen hånd beskrives som en aktiv håndteringsmekanismer. Her går de ansatte inn og tar endringene som en utfordring, de tar initiativ og styring for å få en vellykket endringsprosess.

Med BOHICA står for "Bend Over Here It Comes Again". De fleste som reagerer med denne håndteringsmekanismen har tidligere vært med på endringsprosesser. BOHICA vil si å distansere seg fra endringene ved å gjøre minst mulig. (Stensaker et al. 2002, s. 19)

Handlingslammelse innebærer en total passivitet ovenfor endringsprosessen. Ansatte som reagerer med en slik håndteringsmekanisme har nødvendigvis ikke noe i mot endringen, men de klarer rett og slett ikke å forholde seg til den.

Lojalitet er en mindre aktiv håndteringsmekanisme blant de ansatte, men den bidrar til å øke sannsynligheten for at endringen blir gjennomført. Lojalitet som håndteringsmekanisme kan i følge Meyer og Stensaker (2011) være et resultat av endringstrettet. De ansatte reagerer da lojalt fordi de anser det som minste motstandsvei. Meyer og Stensaker (2011) beskriver to typer lojale reaksjoner.

1. Resignasjon. Denne formen for lojalitet beskrives av at de ansatte er endringstrette, men likevel lojal i handling mens tanker og følelser rundt endringsprosessen er negativt ladet.

Et slikt reaksjonsmønster kan komme av at de ansatte gjentatte ganger har opplevd at ledelsen kjører top-down strategi, de blir ikke nok involvert i prosessen, de blir ikke

hørt når de kommer med faglige innspill. De kan også ha opplevd tap av yrkesstolthet og ha redusert tillit til ledelsen.

2. Endringsvillighet. Denne formen for lojalitet beskrives av at de ansattes tanker omkring endringene er positivt ladet. De ansatte som har dette reaksjonsmønsteret kjennetegnes ved at de takler usikkerhet bedre, de opprettholder en følelse av kontroll og de er bevisst sin egen markedsverdi / kompetanse.

Ansatte som har denne håndteringsmekanismen bidrar i følge Meyer og Stensaker (2011) til å øke organisasjonens endringskapasitet.

Endringskapasitet benyttes her til å beskrive den evnen organisasjonen har til å gjennomføre endringer. I følge Meyer og Stensaker (2011) er dette bare en side av endringen. De peker på tre sentrale elementer som har betydning for om en organisasjon har endringskapasitet.

1. Hvordan **ledelsen** mobiliserer til og gjennomfører endring.
2. Hvordan **ansatte** responderer/reagerer på endring.
3. Etablerte **strukturer** og **rutiner** i organisasjonen.

Evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger av disse elementene.

(Meyer, Stensaker 2011, s. 17)

I forhold til min studie har jeg valgt ikke å gå nærmere inn på etablerte strukturer og rutiner ved avdelingene når jeg omtaler de ansattes endringskapasitet. Dette dels på bakgrunn av hensyn til anonymisering og dels med tanke på kompleksiteten i det.

3.5 Motstand mot endring

Det finnes fellesnevnerne mellom Jacobsen (2009) og Stensaker et al (2002).

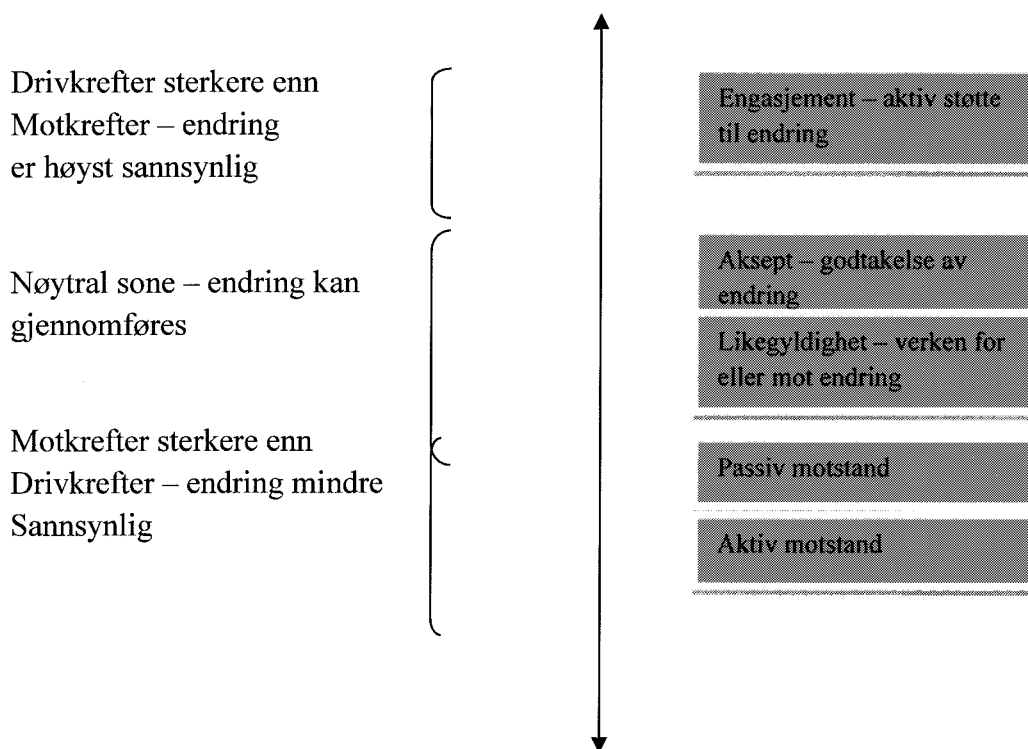
Jacobsen (2009) benytter begreper som engasjement, aksept, likegyldighet, passiv og aktiv motstand der Stensaker et al. (2002) benytter begreper som "ta skjeen i egen hånd", lojalitet, handlingslammelse, BOHICA, EXIT og sabotasje. Deres modeller beskriver hvordan tilstedeværelsen av disse elementene har påvirkning for utfallet av endringsprosessen.

For å forklare Jacobsen (2009) sin figur som skisserer håndtering av endringer må det ses tilbake på den modellen som ble skissert innledningsvis i teorikapitlet. Den viser samspillet

mellom endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringsprosessen og endringskonteksten. Endringens drivkrefter kan bli møtt av det Jacobsen (2009) beskriver som motkrefter. Jacobsen tar utgangspunkt i Kurt Lewins teori om ”sosiale kraftfelt”.

Denne teorien baserer seg på at alle systemer står ovenfor ulike krefter, noen krefter trekker i retning av endringen, mens andre trekker i retning av stabilitet. Hvis endring da skal kunne finne sted må drivkreftene være sterkere og større enn motkreftene.

Jacobsen (2009) har illustrert dette i følgende figur:



(Jacobsen 2009, s. 217)

Utfallet av endringsprosessen vil i følge modellen være avhengig av om det er drivkrefter eller motkrefter som dominerer. De punkter som befinner seg på høyresiden i figuren kan da ses på som håndteringsmekanismer. Med håndteringsmekanismer menes her hvordan de ansatte forholder seg til endringsprosessen og dens innhold.

Motstand mot endring som her vil gi grunnlaget for det som er beskrevet som motkrefter kan ha sin årsak i flere forhold. Individuelle forhold, sosiale forhold, strukturelle forhold og forhold knyttet til omgivelsene kan være årsak til motstand mot endring.

Individuelle forhold som fører til motstand mot endring kan være betinget i faglig uenighet i forhold til endringens innhold. Men den faglige uenigheten kan i følge Jacobsen (2009) være et ”skalkesjul” for andre underliggende årsaker. Andre individuelle forhold som kan føre til motstand er i følge Jacobsen (2009) frykt for det ukjente, tap av identitet da jobben ofte er en del av vår identitet, frykt for ikke å strekke til, dobbeltarbeid i den perioden endringsprosessen finner sted, tap av personlige goder og nedsatt motivasjon til å tilegne seg ny kunnskap som endringen vil kreve.

Sosial forhold som kan forårsake motstand mot endring er i følge Jacobsen (2009) tap av sosiale relasjoner ved omstruktureringer/omplasseringer, brudd på psykologiske kontrakter (forventinger, forståelse for arbeidsmetoder, rutiner etc.)

Strukturelle forhold kan være sterke profesjoner. De kan her være årsak til treghet i en organisasjon. Profesjoner som tidligere har investert mye i sin kunnskap og sin posisjon vil i følge Jacobsen (2009) sannsynligvis være mindre villig til å tilegne seg ny kunnskap.

Forhold knyttet til omgivelsene kan være interessegrupper, markedsmekanismer, forventninger fra samfunnet rundt organisasjonen etc.

Motstand mot endring kan dermed ha sin årsak i en eller flere av ovennevnte forhold.

3.6 Motivasjon

Jeg har ovenfor referert til Meyer og Stensaker (2011) og presentert begrepene *endringsvillighet* og *endringskapasitet*. Disse begrepene har i teorien flere fellesnevner med det som nedenfor beskrives som motivasjon til å gjennomføre endringsprosessen. Dersom man tenker på endring i en ”ikke-kostnadsreducerende” sammenheng ville en høy endringskapasitet og endringsvillighet kunne være ensbetydende med motivasjon til å gjennomføre endringen. Men i dette tilfellet velger jeg å se på motivasjon som en egen faktor som kan ha hatt betydning for de ansattes håndtering. Dette fordi at flere av informantene i

utgangspunktet kan være positive til endringer og ha positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser, men at de i denne prosessen ikke håndterer i tråd med dette da endring som følge av kostnadsreduksjon for mange fremstår som negativt.

Motivasjon i denne sammenheng vil være de ansattes vilje til å gjennomføre endringsprosessen. Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver dette slik:

”Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen”

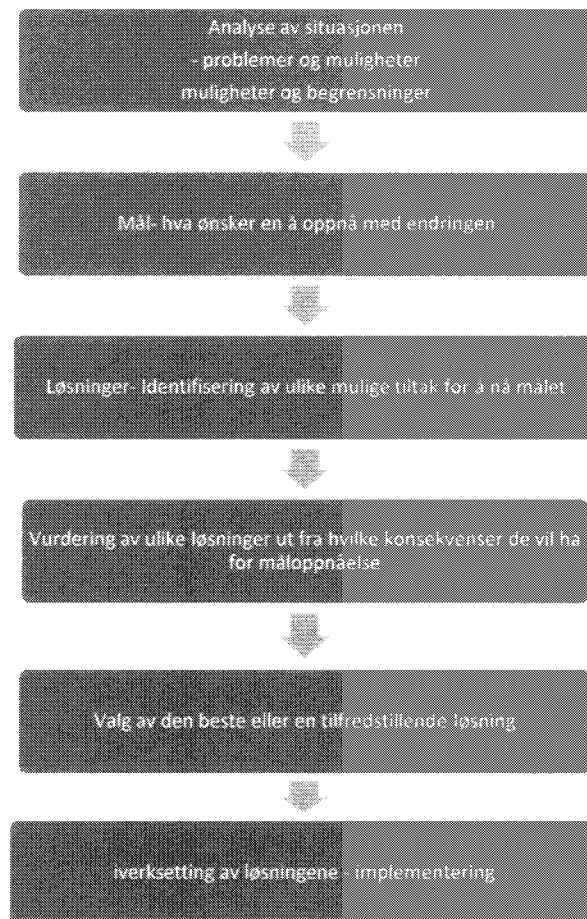
(Jacobsen og Thorsvik, s. 218, 2009)

Utfordringen for ledelsen vil her ligge i å få de ansatte motivert til å gjennomføre endringen. I følge Roos et al (2010) kan denne motivasjonen få grobunn hos de ansatte dersom de blir tatt med i beslutningsprosessen og inspirert til å gjøre sitt beste for å få til en vellykket endringsprosess. Andre faktorer som kan påvirke de ansattes motivasjon er verdisetting fra omgivelsene, ansvar, verdisetting, selvoppfylning og sosiale relasjoner.

Motivasjon til å gjennomføre endringsprosessen avhenger også av at ledelsens holdninger og signaler omkring endringens innhold ikke er negativt ladet. Sett i forhold til KRP 2 vil jeg si at ledelsen her hadde en utfordrende oppgave da kostnadsreduksjon er et begrep som i utgangspunktet blir sett på som negativt blant de fleste.

3.7 Ledelsens endringsstrategi

Jacobsen (2009) skildrer to typer hovedstrategier. Den ene er benevnt som strategi E, hvor E står for Economic. Denne strategien har som formål å skape økt økonomisk verdi og er drevet frem av toppledelsen. Ledelsens strategi vil her kunne sammenlignes med det som også blir beskrevet som ”diktatorisk endring” eller for ”kommandørmodellen”. Jacobsen har satt opp følgende modell for å beskrive de ulike sekvensene av strategi E:



(Jacobsen, 2009,s. 186)

Denne prosessen som beskrives for Strategi E har flere fellesnevnerer med utformingen av KRP 2. Toppledelsen i dette tilfellet den øverste kommuneadministrasjonen har til enhver tid den best oversikt over det økonomiske. I kommunalsektor skal den øverste administrasjonen legge frem budsjettforslag som er bærekraftige. For å kartlegge eventuelle muligheter for kostnadsreduksjon og løsninger på kommunens vanskelige økonomiske situasjon ble konsulentfirmaet RO leid inn.

Dette er i følge Jacobsen (2009) ikke uvanlig ved Strategi E. Konsulentfirmaet får en slags ”ekspertrolle”, Jacobsen beskriver dette slik:

”Når organisasjonen har et problem, hent inn konsulentene. Fortell konsulentene hva de bør se etter, (...)og slipp dem løs. Konsulentene kan sine ting og har vært borte i samme problem flere ganger tidligere. De arbeider på en rolig og bevisst måte, trekker ut mennesker, lytter og danner seg sine konklusjoner. Etterpå går noen få sentrale ledere igjennom resultatene og tar de nødvendige beslutninger.”

(Jacobsen 2009, s. 196)

RO gjorde et grundig arbeid i sin analyse før de kom med forslag til hva KRP 2 burde inneholde. Den negative siden med å benytte eksterne parter til en slik analyse er at noen av organisasjonens medlemmer kan få et inntrykk av at de opptrer som ”bedrevitere”.

Dette kan da muligens skape mistillit til endringens innhold og føre til økt motstand mot endringen. Jacobsen (2009) sier følgende om dette;

” Helt generelt kan vi si at lederstil E er en lederstil som i mindre grad er opptatt av å minske motstanden mot endring, men heller er rettet mot å skape en solid plattform for å kunne møte motstanden når den kommer. Ledelsen betrakter organisasjonen som bestående av grupper med ulike interesser som ikke kan forenes, og dermed at motstand er noe som må overvinnes for at endring skal kunne skje.”

(Jacobsen 2009, s. 222)

Strategien E kan da kort oppsummeres som en ”top-down” strategi.

Strategi O blir av Jacobsen (2009) beskrevet som en kontinuerlig prosess. Målet for denne strategien er

”å sette organisasjoner i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene...”

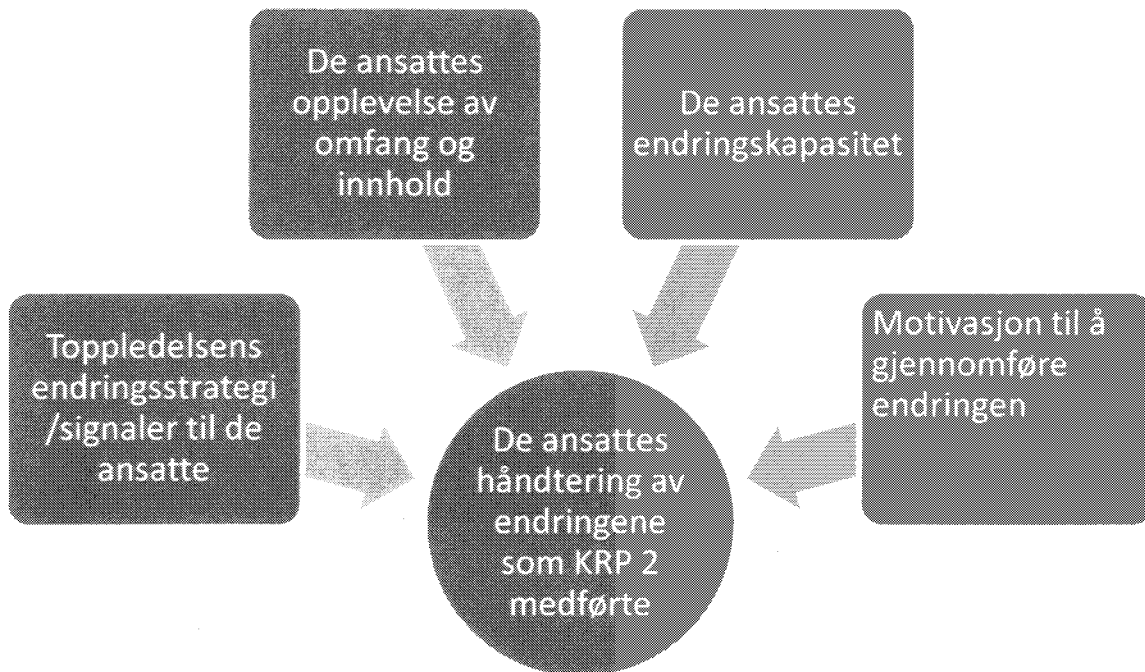
(Jacobsen, 2009, s. 198)

Denne strategien har flere fellesnevnerer med det som i litteraturen blir benevnt som Organisasjonsutvikling. Strategi O baseres på at ledelsen må begrense sin rolle til å definere og klargjøre hva målet med endringen er. Deretter må ledelsen legge til rette for at de ansatte kan utvikle og komme med løsninger som de kan få et eierforhold til.

Roos et al. (2010) mener at det må et tydelig lederskap til for å få en vellykket endringsprosess. Både den øverste ledelsen og mellomlederne må være synlige og aktive. Beslutninger bør helst tas på grunnlag av en felles enighet og de ansatte bør være deltakende i beslutningsprosessen. Utfordringen for mellomlederne i forhold til kommunens toppledelse vil her ligge i å finne en fornuftig balanse mellom å være tydelig og samtidig tillate medbestemmelse for de ansatte.

3.8 Forskningsmodell

Litteraturen omkring endringsprosesser er kompleks og mangfoldig, det er ulike teorier og perspektiver på endring og endringsprosesser. For bedre å kunne avgrense og konkretisere hva jeg vektlegger i min oppgave har jeg satt opp følgende forskningsmodell:



Jeg vil presisere at modellen ikke symboliserer et årsak – virkningsforhold mellom de faktorer jeg vektlegger i oppgaven og hvordan de ansatte håndterte endringene.

Modellen viser de forhold som kan være av betydning for de ansattes håndtering av de endringer som KRP 2 medførte. Som det fremgår av modellen er det både individuelle, sosiale og ytre faktorer som kan tenkes å påvirke håndteringen. Jeg har valgt å fokusere på de forhold som framgår av modellen på bakgrunn av at disse elementene påvirker både de ansatte som endringsmottakere og mellomledernes dobbeltrolle som mottakere og iverksetterne.

4.0 Metodikk

4.1 Valg av forskningsperspektiv

Tema for oppgaven er Harstad kommunes KRP 2 og problemstillingen er hvordan de ansatte håndterte den endringen som KRP 2 medførte. Jeg har her valgt ut en enhet som ble berørt av KRP 2, og oppgaven vil da bli et casestudie av hvordan de ansatte håndterte endringene i denne enheten.

Det foreligger ingen entydig definisjon på hva en casestudie er. Mehmetoglu har referert til Theodorson & Theodorson (1969) og deres beskrivelse av casestudie;

”Casestudie er en metode som studerer fenomener gjennom grundig analyse av individuelle case. Caset kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv. Alle data som er relevant til caset, samles, og alle tilgjengelige data organiseres i forhold til caset. Case-metoden gir oss en unitarisk karakter til dataene som studeres ved å relatere mange fakta til en enkel case. Den sørger også for en mulighet for intensiv analyse av mange spesifikke detaljer som ofte blir oversett i bruken av andre metoder.”

(Mehmetoglu, 2004, s. 42)

Jeg studerer fenomenet KRP 2 og hvordan de ansatte håndterte denne endringen/endringsprosessen som KRP 2 innebar.

Jeg har valgt ut mine informanter fra en resultatenhet innenfor PRO sektoren. Dette er et strategisk valg da den valgte enhet gjennomgikk relativt store endringer som følge av KRP 2. Av hensyn til omfanget av oppgaven måtte jeg også begrense meg til en resultatenhet.

Informantene kommer fra ulike arbeidssted, sykehjem og hjemmebasert omsorg. Men de er innenfor samme resultatenhet og dermed er de overordnede målene felles for alle informanter. Innholdet i endringene er noe ulikt for de ulike deler av resultatenheten, men omfanget av endringene og selve endringsprosessen har store likhetstrekk.

4.2 Valg av forskningsdesign

Johannessen et al. (2011) har utformet en tabell som viser fire designstrategier for casestudier som tar utgangspunkt i de to dimensjonene som Yin(1994) har beskrevet ved utforming av casestudier.

Den ene dimensjonen baseres på antall case som er involvert og den andre er basert på om det anvendes en holistisk tilnærming med en analyseenhet eller en analytisk tilnærming med flere analyseenheter.

Temaet man har valgt å studere	Enkelt case-design	Fler-case design
En analyse enhet	En sammenhengende enhet	type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

(Johannessen et al. 2011, s. 85)

Jeg har valgt å studere hvordan de ansatte i Harstad kommune ved den utvalgte resultatenehet håndterte de endringer som KRP 2 medførte. Temaet vil derfor være KRP 2 og jeg utfører min analyse innenfor en resultatenehet hvor de ansatte har de samme overordnede mål. Det strukturelle innholdet som endringsprosessen innebar var noe ulikt for i de ulike delene av resultateneheten, men er i omfang sammenlignbart. Selve endringsprosessen samt signaler fra toppledelsen var relativt likt for hele resultateneheten. Dette er begrunnelsen for at jeg ser på mitt case som "et enkelt-casedesign" med en analyseenhet.

4.3 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren kan i grove trekk deles i to ulike forskningsparadigmer. Den ene gruppen er kvalitativ tilnærming/metode og den andre gruppen er kvantitativ tilnærming/metode.

I følge Johannesen et al (2011) ligger forskjellen i kategoriseringen av egenskapene. Ved bruk av en kvantitativ tilnærming/metode blir datainnsamlingen utført slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp. Ved en kvalitativ tilnærming/metode foreligger resultatet fra datainnsamlingen slik at det ikke uten videre lar seg telle opp. Her skjer ofte kategoriseringen av resultatet i ettertid på grunnlag av informantenes svar.

De to tilnærmingene/metodene har altså et ulikt system for å samle inn og analysere data. Mehmetoglu (2004) har utformet en tabell som sammenlikner kvantitativ og kvalitativ forskning i forhold til hovedaktiviteter i en forskningsprosess.

Kvantitativ forskning	Kvalitativ forskning
Positivism	Interpretivism
Tester teori	Utvikler teori
Aprioriske variable	Ingen predefinerte variable
Årsakssammenhenger	Forståelse (Verstehen)
Avstand til fenomenet som skal studeres	Nærhet til fenomenet som skal studeres
Store utvalg	Små utvalg
Tilfeldig utvalg	Formålsutvalg (purposeful sampling)
Generaliserbare resultater	Kontekstavhengige resultater
Spørreskjema	Intervju og observasjon
Kort datainnsamling	Lang datainnsamling
Statistiske analyser	Fortolkning
Deskriptiv skriving	Lineær skriving
Lineær prosess	Sirkulær prosess

(Mehmetoglu, 2004, s. 18).

Jeg har basert casestudiet på en kvalitativ metode med intervju som datainnsamlingsmetode. Med min bakgrunn som ansatt i Harstad kommune i tidsrommet for iverksettelsen av KRP har jeg en nærhet til det fenomenet jeg har studert i oppgaven. Jeg har et relativt lite utvalg av informanter som er strategisk valgt på bakgrunn av resultatene og plassering i

organisasjonen. Datainnsamlingsperioden har vært tidkrevende og lang. Først intervjuer, deretter transkribering og kategorisering av resultater.

Resultatene jeg har kommet frem til gjennom oppgaven er kontekstavhengige. De er direkte knyttet til den endringsprosessens om KRP 2 førte til. De gjelder i hovedsak for den resultatenheten som jeg har valgt mine informanter fra, men kan også gi et bilde på hvordan de ansatte ved øvrige resultatenheter håndterte situasjonen på bakgrunn av at alle resultatenheter i varierende grad ble berørt av KRP 2.

4.4 Databehov

Med utgangspunkt i min problemstilling, forskningsspørsmål, teori knyttet til oppgaven definerte jeg databehovet.

For å få besvart oppgaven fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming. Dette på grunn av at det ikke foreligger verken kvalitative eller kvantitative undersøkelser på hvordan de ansatte håndterte de endringer som KRP 2 medførte. Ved å velge en kvantitativ tilnærming ville jeg ikke i stor nok grad fått frem ulikheter i forhold til de ansattes håndtering. Jeg ville heller ikke fått beskrevet ulike faktorer som var av betydning for de ansattes håndtering på en tilstrekkelig måte.

For å forklare begrepene kvalitative og kvantitative data refererer Johannesen et al (2011) til Grønhaug og Kleppe (1989) som henviser til egenskapene til disse to typer data: *"Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde eller antall"*.
(Johannesen et al. 2011, s. 363).

Dersom jeg hadde benyttet en kvantitativ tilnærming kunne jeg for eksempel hatt spørreskjemaer hvor de ansatte kunne krysse av for hvilken måte de håndterte endringene på i forhold til de håndteringsmekanismer som Stensaker et al. (2002) har definert. Dette ville i mindre grad fått frem hvordan de faktorer som ble skissert i forskningsmodellen min påvirket de ansattes håndtering. Jeg valgte derfor en kvalitativ tilnærming for min studie.

For å kunne benytte en kvalitativ tilnærming måtte jeg begrense meg. Å velge informanter blant alle ansatte i pleie og omsorgssektoren ville gi et for vidt utgangspunkt og flere case og

forholde seg til. Jeg valgte derfor ut en av de resultatene som ble mest berørt som følge av KRP 2.

4.5 Primærdata

4.5.1. Valg av data innsamlingsmetode

Mine primærdata er innhentet ved forskningsintervjuer med et utvalg informanter fra min valgte enhet. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i hovedproblemstilling og forskningsmodellen og berørte de aktører som Meyer og Stensaker (2011) anser som viktig i endringsprosesser.

Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk under intervjuene og intervjuene kan da betraktes som *semistrukturerte* eller *delvis* strukturerte intervjuer (Johannessen et al 2011, s. 145). Å legge opp intervjuene etter denne metoden førte til en mindre formell stemning mellom meg og den enkelte informant samt at det åpnet for en diskusjon avslutningsvis om innholdet i KRP 2.

4.5.2. Utvalgsplan

Før utvelgelsen av informanter måtte jeg begrense mitt forskningsfelt innenfor pleie og omsorgssektoren i Harstad kommune. Å benytte en kvalitativ tilnærming med forskningsintervju som innsamlingsmetode ville vært for tidkrevende og gitt flere ulike caser. Jeg valgte derfor ut en enhet innenfor pleie og omsorg som case for min oppgave. Jeg endte da opp med syv informanter. Dette var tre mellomledere, to sykepleiere og to hjelpepleiere / helsefagarbeidere. Under utvelgelsen hadde jeg fokus på å få informanter både fra mellomledelsen og fra de øvrige i personalgruppen. Dette fordi mellomledelsen har en "dobbelrolle" i endringsprosessen slik som er beskrevet i teorikapitlet. De er både endringsmottakere og endringsagenter/-iverksettere (Meyer og Stensaker 2011).

Intervjuene ble utført ute på arbeidsplassene til den enkelte informant. På denne måten fikk jeg treffe informantene på "hjemmebane" samt at jeg fikk et inntrykk av deres arbeidsplass.

Intervjuene med mellomlederne ble gjennomført uten forstyrrelser underveis i intervjuene og det opplevdes som enklere å intervju disse. Med det menes at de hadde et mer gjennomtenkt forhold til KRP 2 og en bredere forståelse som lettet intervjuet for min del.

I intervjuene med sykepleiere og hjelpepleiere måtte jeg gå mer aktivt inn for å få besvart det intervjuguiden etterspurte. Intervjuene her ble også forstyrret av pasienter ved avdelingene og medarbeidere.

Etter hvert i intervjuprosessen ble jeg imidlertid mer bevisst på hva jeg var ute etter og brukte kortere tid på de siste intervjuene samtidig som jeg fikk mer/like mye informasjon. Dette til tross for at informantenes kjennskap til innholdet i KRP 2 var av varierende grad.

4.5.3 Analyseverktøy

Casestudier kan analyseres ved hjelp av ulike rammeverkt som er utviklet.

Mehmetoglu (2004) referer til Merriam (1988) som har kategorisert analyseprosessen for casestudier i tre faser. Intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling.

Intensiv analysen danner grunnlaget for de neste to fasene. Formålet her er å organisere dataene mens man hele tiden fokuserer på problemstilling og eventuelle forskningsspørsmål. Denne fasen begynte i dette tilfellet med å transkribere intervjuene.

Den andre fasen – kategoriutvikling – går ut på å konstruere kategorier som kan være til hjelp med å fortolke dataene. I følge Merriam (1988) er det fire viktige kriterier som enhver kategori bør vurderes i forhold til. Det første er hyppigheten av kategoriens forekomst. Det andre er at en kategori kan fremkomme på grunn av sin egen unikhhet. Det tredje er at kategorien bør ha relevans til studiens fenomen. Det fjerde er at de endelige kategoriene skal være de mest inklusive og gjensidig utelukkende kategoriene.

De transkriberte intervjuene ble i dette tilfellet systematisk kategorisert etter forskningsmodellen. Kategoriseringsarbeidet var tidkrevende da mengden av transkribert

materiale var relativt stort. Noen av sitatene var imidlertid slik at de kunne plasseres inn i flere av forskningsmodellens punkter. Forskningsmodellen var for meg et godt verktøy i dette arbeidet da intervjuguiden var strukturert på bakgrunn av denne. På denne måten mener jeg at de fire kriteriene som Merriam (1988) opererer med er lagt til grunn for kategoriseringen av mine data.

Den tredje fasen som er teoriutvikling skal forskeren begynne å trekke konklusjoner som bidrar til å utvikle teoriene. Forskningsmodellen ble også grunnlaget for denne fasen. Her gikk jeg systematisk gjennom forskningsmodellens punkter ved å presentere funn og drøfte det opp mot teorien beskrevet i teorikapitlet.

Yin (2003) har utviklet tre ulike rammeverk for casestudier. Et av dem er mønstermatching. Denne teknikken handler om å se om ulike mønstre samsvarer. Dersom et empirisk basert mønster i data passer sammen med et forutsagt mønster, foreligger det i følge Yin (2003) høy grad av mønstermatching. Kravet om intern validitet oppfylles også dersom mønstret basert på empiriske data passer inn med det forskeren har presentert av antagelser og teoretiske begreper. I min studie har jeg sett på hvordan de ansatte håndterte de endringer som KRP 2 medførte og hvilke faktorer som spilte inn på denne håndteringen. Jeg har drøftet mine funn opp mot relevant teori og langt på vei samsvarer mine funn med den allerede utviklede teorien. Det foreligger altså en relativt høy grad av mønstermatching.

4.6 Sekundærdata

I forbindelse med KRP 2 har det vært vanskelig å finne fram til sekundærdata. Harstad kommune har ikke gjennomført noen konkret evaluering av prosessen. KRP 2 har en varighet fra 2008 til 2011. I inneværende år preges fortsatt Harstad kommune av en situasjon hvor kostnadene overstiger inntektene. I skrivende stund er neste års kommunebudsjett under oppseiling og mye tyder på at det også her vil komme nye runder med kostnadsreduksjon. Rådmannen har denne gangen valgt å legge det frem som ”Strategi for økonomisk balanse”.

4.7 Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet

Troverdighet eller credibility er tilsvarende det som i kvantitativ forskning betegnes som intern validitet. Mehmetoglu (2004) har referert fra Lincoln og Guba (1985) som beskriver fem konkrete strategier som kan benyttes for å imøtekomme kriteriet om troverdighet ved kvalitativ forskningsmetode. Det første er at troverdigheten kan økes ved at forskeren benytter metode-, forsker- og datatriangulering. Forskeren må også oppholde seg i felten over en periode og utføre vedvarende observasjoner.

Det andre er å diskutere resultater, funn og hypoteser med fagpersoner underveis i prosessen som ikke er direkte involvert, dette reduserer muligheten for at forskeren ser seg blind på egne resultater og funn.

Den tredje strategien for å øke troverdigheten er ved at forskeren konstant søker etter negative caser for å komme fram til de endelige hypoteser.

Den fjerde strategien går ut på å undersøke i hvor stor grad de utviklede konsepter gjenspeiler fenomenets innhold.

Den femte og viktigste strategien er at forskeren viser rådata og/eller bearbejdede data slik at de som har blitt studert kan få en mulighet til å gi tilbakemelding på måten de har blitt presentert på/ fortolket av forskeren.

I forhold til min studie er troverdigheten sikret ved at jeg har hatt fokus på problemstilling og forskningsmodell. Intervjuguiden ble bygd opp rundt forskningsmodellen og analysen av dataen ble strukturert rundt forskningsmodellen.

Overførbarhet eller transferability tilsvarende til det som innenfor kvantitativ forskning benevnes som ekstern validitet. Hypoteser eller konklusjoner som kommer som resultat av den kvalitative forskningsprosessen bør kunne gjelde i en annen setting/situasjon som er under liknende omstendigheter. Overførbarheten vil i forhold til min studie kunne relateres til at mine funn og konklusjoner langt på vei samsvarer med den allerede utviklede teorien som omhandler endringshåndtering.

Pålitelighet eller det dependability tilsvarer det som innenfor kvantitativ forskning betegnes som reliabilitet. Påliteligheten i en kvalitativ forskningsprosess knytter seg til datainnsamlingsmetoden, utvalget av informanter, dataanalyseringsmetoden etc. I forhold til min oppgave er dette kriteriet ivaretatt ved at alle intervjuer ble tatt opp på band og transkribert. Intervjuene foregikk etter samme intervjuguide. Den ble ikke fulgt slavisk da intervjuene var semi-strukturerte. Men de samme tema og spørsmålsstillinger som intervjuguiden la opp til ble berørt under alle intervjuer.

Bekreftbarhet eller confirmability er tilsvarende det som innenfor kvantitativ forskning betegnes som objektivitet. Her stilles det krav om at det er informantenes synspunkter som skal danne grunnlaget for de konklusjoner som forskningen fører til.

Jeg har ikke noe personlig eller kollegialt forhold til mine informanter. Selv om jeg er ansatt i Harstad Kommune er de ikke kjent med mine synspunkter og meninger omkring innholdet i KRP 2. Jeg må likevel ta forbehold om at noen informanter kan ha tilbakeholdt noen av sine meninger og erfaringer på grunn av mitt ansettelses forhold i Harstad kommune.

4.8 Metodiske svakheter

I oppstarten av studien var det helt nødvendig for meg å gjøre noen valg i forhold til avgrensning av analyseenhet og informanter. De valgene jeg har tatt har jeg gjort rede for tidligere i metode kapitlet.

Det er imidlertid enkelte svakheter ved de valg jeg har tatt. Jeg har kun valgt ut en resultatenehet som analyseenhet for oppgaven. Dette kan ha hatt konsekvenser for informasjonstilfang og konklusjoner. Dersom jeg hadde valgt flere enheter og dermed fått et økt antall informanter og et større utvalg resultateneheter kunne konklusjonen for hvordan de ansatte håndterte de endringer som KRP 2 medførte blitt noe annerledes. Min valgte enhet gjennomgikk relativt store endringer som følge av KRP 2. Dersom jeg i tillegg hadde valgt en annen enhet som ble mindre berørt av KRP 2 kunne dette gitt et mer nyansert bilde på hvordan de ansatte håndterte de endringer som KRP 2 medførte.

En annen metodisk svakhet er at jeg ikke finner noen sekundærdata som er relevant til min problemstilling. Det er ikke utført noen kvantitative undersøkelser på hvordan de ansatte håndterte de endringer som KRP 2 medførte. Dersom man ser på sykefravær som en sammenlignbar håndteringsmekanisme til det som Stensaker et al (2002) beskriver som EXIT kunne dette ha vært mulige sekundærdata. Men å benytte en slik statistikk som sekundærdata er noe jeg ser på som lite relevant da det ikke fremkommer noen årsak for sykefraværet. En annen mulig kilde til sekundærdata kunne vært bruker- og medarbeiderundersøkelser. Fornøyde brukere kan tolkes som at de ansatte har gjort en god jobb og dermed håndtert endringene positivt. Men også her er det svakheter i forhold til om det er noen konkret sammenheng.

Det fremkommer heller ikke hvordan de ansatte håndterte endringene gjennom medarbeider undersøkelsene.

Da det ikke foreligger noen relevante sekundærdata ble det vanskelig å foreta en datatriangulering.

5.0 Analyse

For å få en strukturert analysedel har jeg tatt utgangspunkt i forskningsmodellen. Jeg vil i det følgende analysere de forhold som forskningsmodellen presiserte kan ha betydning for de ansattes håndtering.

5.1 Casebeskrivelse

Som et ledd i KRP 2 ble den ene avdelingen, avdeling A, som tidligere hadde en tradisjonell sykehjemsdrift omdefinert til bolig med heldøgnsomsorg, og de ansatte i denne enheten fikk endret sin arbeidshverdag i varierende grad som følge av dette. I tillegg ble turnusgruppen ved denne avdelingen slått sammen med en annen turnusgruppe som jobbet mot en annen brukergruppe. En større turnusgruppe skulle åpne for å kunne utnytte ressursene bedre.

Den andre avdelingen, avdeling B, besto tidligere av to avdelinger. En somatisk avdeling og en forsterket avdeling med høy grunnbemanning. I KRP 2 ble den forsterkede avdelingen vedtatt flyttet. Der hvor det tidligere var to avdelinger skulle det nå være en stor somatisk avdeling. De ansatte fikk her velge hvorvidt de ville flytte med den forsterkede enheten eller bli igjen ved den nye somatiske avdelingen. Ved denne avdelingen fikk de ansatte en ny turnusordning med hyppigere helgefrequens. Dette som et resultat av redusert grunnbemanning. Når grunnbemanningen reduseres må helgefrequensen opp for å få timetallet til de ansatte til å samsvare med stillingens størrelse.

5.2 De ansattes håndtering på bakgrunn av opplevelsene rundt toppledelsens strategi og signaler i prosessen

I teorikapitlet refererte jeg til Jacobsen (2009) og hans beskrivelse av ulike strategier. ”Strategi E” er en av de strategier jeg har valgt å trekke frem. Sekvensene i denne strategien som er beskrevet i teorikapitlet har flere fellesnevnerer med hvordan KRP 2 ble besluttet og iverksatt.

Jeg vil oppsummere det jeg finner av fellesnevnerer ved å referere til modellen og sammenligne modellen med beslutningssyklusen for KRP 2:

1. **Analyse av situasjonen:** Kommunens administrative toppledelse fant det nødvendig med kostnadsreduksjon da budsjettet viste ubalanse mellom inntekter og kostnader.
2. **Mål:** Et bærekraftig økonomisk fundament samt et tilfredsstillende tilbud til brukerne.
3. **Løsninger- Identifisering av ulike mulige tiltak for å nå målet:** Kommune leide inn konsulentfirmaet RO for å få en analyse av daværende situasjon samt forslag til løsninger.
4. **Vurdering av ulike løsninger ut fra hvilke konsekvenser de ville ha for måloppnåelse:** RO var med å vurdere de ulike løsninger og la frem forslag på løsning. I tillegg ble forslaget sendt ut på høring til enhetene, tillitsvalgt med mer.
5. **Valg av den beste eller en tilfredsstillende løsning:** Innholdet i KRP 2 ble formet på bakgrunn av forslaget fra RO, høringsuttalelsene og de økonomiske ressurser som den administrative toppledelsen hadde definert. Politikerne hadde beslutningsmyndigheten i saken og vedtok KRP 2.
6. **Iverksetting av løsningene – implementering:** Den administrative toppledelsen og mellomlederne fikk i oppgaven med å iverksette de endringer som ble vedtatt i KRP 2.

Dette viser at endringsstrategien fra toppledelsen kan ses på som en "top-down" strategi. Informantenes mening om dette er med på å understøtte dette.

Både mellomlederne og de øvrige ansatte reagerte i varierende grad med frustrasjon i forhold til endringens innhold og dels måten den ble besluttet på. Følgende utsagn fra mellomlederne er med på å illustrere dette;

"Altså, jeg husker ikke alle de prosessene der, men det er jo slik i alle, det blir som en slags frustrasjon, man må på en måte bare akseptere det spillet som er. Hvis man forutsetter nettopp det de sier vi skal være, en lærende organisasjon, så er det jo interessant at når man har sagt noe om hvor tålegrensen for reduksjon er, og når man vet og har måttet sagt det ved gjentatte anledninger og de i tillegg bare beslutter å redusere, så oppstår det en slags ubalanse her og en vanskelig situasjon hvor man registrerer at det er noen som ikke forstår hva det her er for noe. Men så er vi jo satt til det, og det er jo en leders tungelodd å fronte nettopp de konsekvensene av de vedtak som er fattet".

"Fra politikersiden opplevde jeg at de ikke skjønnte så veldig mye... .. Det virket som de ikke skjønnte hva omsorgpluss var for noe. Det var mye harselering med denne plussen. Informasjonen fra rådmann har jo kommet via enhetsleder, men jeg føler at vi har vært veldig involvert".

”Jeg er egentlig veldig usikker på hvordan kommunikasjonsveiene var, vi fikk mest informasjon fra vår gamle enhetsleder.... Men jeg er usikker på hva politikerne forsto av prosessen og hvor mye de klarte å ta innover seg. Vi så ingen politikere her, ingen spurte fotfolket og ingen spurte hva de ulike kutt ville bety for pasientene”.

Sitatene her viser at mellomledernivået bar preg av frustrasjon da KRP 2 ble vedtatt. Å skulle iverksette kostnadsreducerende tiltak ved sin egen arbeidsplass er en krevende situasjon. To av mellomlederne signaliserer i intervjuene sin frustrasjon over det politiske vedtaket og stiller seg kritisk til deres forståelse av situasjonen. Frustrasjonen og kritikken rettes i liten grad mot den administrative toppledelsen i kommunen som initierte behovet for endringene, men den rettes mot politikerne.

En av mellomlederne sier i intervjuet; *”det blir som en slags frustrasjon, man må bare akseptere spillet som det er... ”*. Dette signaliserer at mellomlederen velger å forholde seg lojalt til vedtaket, men da på en noe resignert måte i forhold til endringens innhold (Meyer, Stensaker, 2011).

De øvrige informantene hadde følgende bilde av toppledelsens signaler /strategi:

”Når vi har snakket om det i ettertid så føler vi oss litt lurt.... Jeg har liten forståelse for at det skal spares så mye. Jeg klarer ikke å se det store innsparingspotensialet, livet på sykehjem er ingen luksustilværelse.... Politikerne skjønner ikke hva dette handler om, og jeg får litt hakeslipp av alt dette. Enkelte politikere har vist i media at de ikke har kjennskap og kunnskap om hvordan det egentlig er.”

”Det var en periode det var mye kritikk hva omsorg pluss angikk. Det var personer som uttalte seg og som ikke visste hva de pratet om.... Når det er et prosjekt så tar det litt tid før alt er på plass og slik som det skal være, sånn er det med alt, det trenger en innkjøringsperiode. Informasjonen har vært både og. Vi har blitt informert etter hvert som det har oppstått noe”.

”Jeg synes informasjonen har vært bra og at ledelsen har vært positiv. De ønsket jo denne endringen og ville at det skulle bli slik. Men når alt kommer til alt så tror ikke jeg at vi har spart noe særlig i forhold til slik vi driftet før, men det er egentlig ikke min sak. Det var litt sånn at vil du være med så heng på, og de som ikke ville være med måtte finne på noe annet å gjøre. Politikerne kan jo av og til trekke forhastede konklusjoner så de har jo kommet seg bra ut av dette synes nå jeg. Men de vet jo ikke akkurat hva som foregår her, men det har vært bra”.

Sitatene viser at samtlige av informantene i varierende grad hadde en negativ holdning til politikerne i kommunen etter at KRP 2 ble vedtatt. Endringsstrategien fra toppledelsens side bærer preg av det som i teorikapitlet ble beskrevet som "Strategi E", en "top-down" strategi (Jacobsen 2009). Dette strategivalget fra ledelsens side i tillegg til at det ble benyttet konsulent firma for å analysere enhetene kan etter min mening være en medvirkende faktor til de ansattes negative holdning ovenfor KRP 2.

Det som Jacobsen (2009) beskriver som drivkrefter bak endring har i denne sammenheng et negativt fortegn siden den innebærer kostnadsreduksjon. Det kan da ikke konkluderes med at det var "top-down" strategien alene som førte til de ansattes frustrasjon.

Til tross for frustrasjon viser funnene at de ansatte på alle nivåer har en iboende lojalitet i seg for de vedtak som er fattet. De blir frustrerte, men forholder seg likevel lojalt.

I Harstad Kommunes yrkesetiske retningslinjer, som alle ansatte er formelt underlagt er det et eget avsnitt om lojalitet til arbeidsgiver. I Harstad Kommunes etiske retningslinjer står det følgende:

"lojalitetsplikten er et alminnelig kontraktsrettslig prinsipp, og det følger av arbeidsforholdet at det er en gjensidig lojalitetsplikt mellom arbeidstaker og virksomheten. Arbeidstakers lojalitetsplikt går ut på at han eller hun skal opptre i samsvar med kommunens interesser. Videre i punkt 3 står det om lydighetsplikten; "
Kommuneansatte plikter å følge de rettslige regler og etiske retningslinjer som gjelder for Harstad Kommune, samt etterkomme pålegg fra overordnede. Lydighetsplikten medfører ikke noen plikt til å følge pålegg om å gjøre noe ulovlig eller uetisk." I kommentaren til dette står det; "Det følger av lojalitetsplikten at kommuneansatte skal reise de nødvendige motforestillinger før en avgjørelse tas, slik at det gjennom saksforberedelsen presenteres et mest mulig fullstendig bilde av de hensyn og verdier som gjør seg gjeldene. Når avgjørelsen er tatt, følger det like klart av lydighetsplikten at avgjørelsen skal iverksettes hurtig og effektivt innenfor de gitte rammer, uansett hva de aktuelle kommuneansatte måtte ha av faglige og politiske oppfatninger om avgjørelsen.

<http://www.harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01139.pdf>

Gjennom dette er de ansatte på alle nivåer i organisasjonen forpliktet til å følge vedtaket om iverksettelse av KRP 2. Lojalitet blir av Stensaker et al. (2002) beskrevet som en mindre aktiv håndteringsmekanisme. Men at det ved en lojal holdning fra de ansatte er økt sannsynlighet for at endringen kan finne sted.

Denne lojaliteten er nok også med å motvirke en eventuell BOHICA effekt. Både mellomledere og øvrige ansatte signaliserer i varierende grad endringstretthet. Dette samsvarer med det som Meyer og Stensaker (2011) beskriver som resignasjon. De ansatte reagerer med lojalitet da de anser det som minste motstands vei. De gjør det som forventes av dem, men de ”bobler” ikke over av eget initiativ. Men en av informantene sier noe om at de som ikke ville være med i prosessen måtte finne seg noe annet å gjøre. Omplussing til en annen enhet eller å si opp sin stilling i Harstad kommune. Denne håndteringsmekanismen er av Stensaker et al. (2002) beskrevet som EXIT. Dersom flere ansatte velger denne muligheten minker sannsynligheten for at endringsprosessen blir vellykket og organisasjonen kan miste ansatte den helst ikke vil miste.

Det var ved begge arbeidstedene noen arbeidstakere som valgte ikke å være med på endringsprosessen, de ble omplassert til andre enheter i kommunen. Om den enkelte ansattes EXIT var med på å redusere sannsynligheten for at endringsprosessen skulle lykkes kan diskuteres. De som valgte å forlate tok med seg sin kompetanse da de forlot arbeidstedet, men deres manglende tro på den nye strukturen og manglende motivasjon til å gjennomføre endringsprosessen kunne ha ført til økt motstand mot endringene. Det er derfor ikke gitt i denne sammenheng at deres EXIT minket sannsynligheten for en vellykket iverksettelse av KRP 2.

5.3 De ansattes opplevelse av omfang og innhold

De ansattes opplevelse av endringens omfang og innhold kan være ulikt det som er det reelle innhold og omfang av endringen. I teorikapitlet har jeg skissert og beskrevet Jacobsen (2009) sin modell for de sentrale elementer som ligger til grunn for en planlagt endring. De ansattes opplevelse av omfang og innhold kan derfor ha innvirkning på det som i modellen beskrives som drivkrefter og kan derfor få avgjørende betydning for gjennomføringen av den planlagte endringen.

Et av hovedmålene med KRP 2 var å omstrukturere og til dels nedjustere tjenestetilbudet slik at økonomien i det ble bærekraftig. I forbindelse med dette gikk avdeling A over fra tradisjonell sykehjemdrift til bolig med heldøgnsomsorg. Denne endringen var ønsket fra mellomlederne da avdelingen slik den fremsto før KRP 2 hadde smådriftsulemper.

Mellomlederen her svarte følgende om hvordan vedkommende hadde opplevd innholdet og prosessen med KRP 2:

”Det opplevde jeg på flere måter, for utgangspunktet var at vi hadde lenge snakket om at vi ønsket å gjøre en endring her i forhold til driften av huset”.

De øvrige ansatte ved denne avdelingen var ikke like positive til endringens innhold og omfang til å begynne med. De fikk informasjon om at sykehjemsdriften skulle avvikles og de skulle gi hjemmebaserte tjenester til beboerne.

Noen valgte å forlate avdelingen (EXIT) samtidig som det kom inn ansatte fra andre avdelinger som ønsket å være med i prosessen. Men da selve endringsprosessen var ferdig og den nye avdelingen var formet var flertallet av de ansatte positiv til den endringen som hadde funnet sted. En av informantene ved denne avdelingen uttrykte sin oppfattelse av prosessen slik:

”Jeg tror vi var mest redd for det nye, vi visste ikke så mye om hva som skulle skje og hvordan det skulle bli, så vi fryktet det nye. Men nå i ettertid er det ingen som vil tilbake til slik som det var. Det var mange som var negative til at vi skulle bli slått sammen med hjemmetjenesten... Men det har forandret seg i ettertid. Men innkjøringsfasen var problematisk. Det var nok mye redsel for det som var fremmed”.

Dette viser at de ansatte på gulvet til å begynne med i endringsprosessen ikke hadde et klart bilde av endringens omfang og innhold. Den strukturelle delen av det var nok relativt klar for dem, men den nye arbeidsfordelingen og innholdet i den nye arbeidshverdagen var nok i innkjøringsfasen noe uklart og fremmed. Etter hvert som de ansatte fikk tak på de nye oppgavene og den nye arbeidsfordelingen fikk de også et mer positivt syn på den nylig gjennomgåtte endringsprosessen. Årsaken til at de ansatte på gulvet satt med et noe uklart bilde for hvordan den nye arbeidshverdagen skulle bli kan nok skyldes informasjonstilgangen i forkant av omleggingen. Følgende utsagn fra mellomleder ved denne avdelingen illustrerer dette:

”Jobben min var egentlig å spre info videre ned gjennom personalgruppen. Og det var kanskje den store jobben. Det er alltid utfordrende å nå alle med all informasjon. Det var tema på alle personalmøter.”

Denne rollen kan sammenlignes med det som av Meyer og Stensaker (2011) blir beskrevet som endringsagent /iverksetter. Disse to rollene kan overlappe hverandre i noen tilfeller, men jeg vil beskrive denne mellomlederen som en iverksetter. Mellomlederen befinner seg i linjen, er ikke frigjort fra den daglige driften og må daglig forholde seg til de øvrige ansatte.

Å nå alle med informasjonen vil alltid være en utfordring, spesielt innenfor denne sektoren hvor de ansatte jobber turnus og derfor ikke kan komme på alle personalmøter. I en slik endringsprosess som KRP 2 medførte vil det derfor være sentralt at mellomlederen, her kalt iverksetteren, setter av tid blant sine daglige gjøremål for å kunne informere og kommunisere med de øvrige ansatte utenom fastsatte møter. Dette for å øke sannsynligheten for å kunne nå alle med riktig informasjon.

Ved avdeling B gikk de fra å være en liten og spesialisert avdeling med høy bemanning til å være en stor sykehjemsavdeling med lavere bemanning var utfallet av prosessen en annen. De var også klar over den strukturelle endringen som KRP 2 medførte, men kravet om høyere effektivitet kom overraskende på dem. En av de ansatte ved denne avdelingen beskriver det slik:

"I utgangspunktet var vi litt positiv til det. Men vi forsto raskt at arbeidsmengden ble mye større enn hva vi hadde forventet og kravet til effektivitet er tyngende. Dette går utover kvaliteten på det arbeidet vi skal gjøre".

Ved denne avdelingen gikk de fra å være positiv i innkjøringsfasen til å ha et mer negativt syn på den nylig gjennomgåtte endringsprosessen og den nye arbeidshverdagen.

Mellomlederen ved denne avdelingen hadde sine utfordringer i forhold til å informere sine ansatte og gi dem et korrekt bilde av hvordan arbeidshverdagen ville bli på den sammenslåtte avdelingen etter iverksettelsen av KRP 2. På spørsmål om hvordan hun opplevde denne prosessen svarte hun følgende:

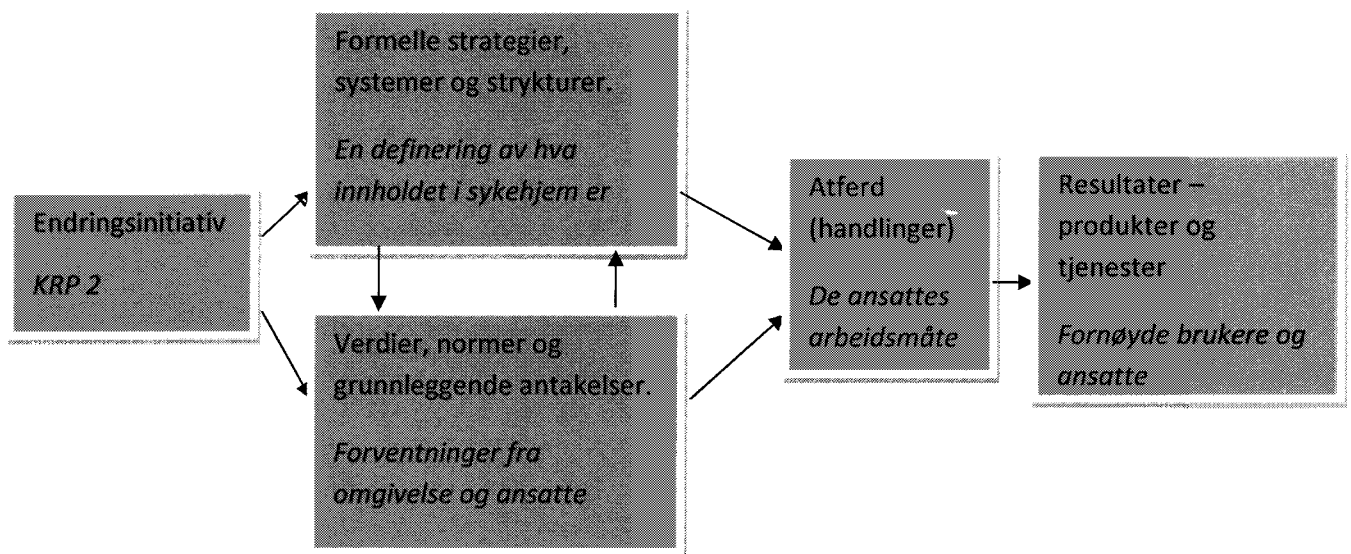
"Jubelen sto ikke i taket. Fokus da KRP 2 kom var nedskjæringer, og når det blir snakk om det så blir det ikke godt mottatt. Det og da få til en annen drift var ingen enkel oppgave for meg. "Piggene" var ute hos enkelte og vi hadde en del møter hvor vi snakket om hvordan vi skulle jobbe og organisere oss. Hvor vi belyste konsekvensene ved at grunnbemanningen ble redusert og for å definere hvilke oppgaver vi utfører på jobb og hva man kan slutte med eller redusere på med den nye grunnbemanningen som er lavere. Det var mange møter på det og vi snakket om mange ting som vi ikke skulle utføre lengre, men flere av disse tingene utføres enda, så

vi har ikke klart å definere og tydeliggjøre hva vi ikke skal gjøre nå som vi har mindre ressurser. Så det gapet er fortsatt der. Dette har vi signalisert oppover i systemet og vi har skriftlig redegjort for dette. Hva skal innholdet i sykehjem være og hva slags forventinger skal vi innfri? Dette har vi bedt om hjelp fra politikere og rådmenn til å definere. Her er vi per i dag for utydelig”.

Intervjuene var gjort i første kvartal 2011, over 2 år etter iverksettelsen av de vedtak som KRP 2 innebar. Fortsatt er ikke innholdet i den nye arbeidshverdagen kartlagt og definert.

Fra mellomledernivå etterlyses det at toppledelsen går inn og definerer innholdet i sykehjem og hvilke forventinger sykehjemmet skal innfri.

For å illustrere hva som mangler for å få dekket det ”gapet” som mellomleder beskriver vil jeg bruke en modell som Jacobsen (2009) har beskrevet som ”en stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer”;



(Jacobsen, 2009, s. 89)

I modellen har jeg i kursiv presisert det som er aktuelt for denne prosessen. Her vises det relativt tydelig at det er mangler både i forhold til de formelle strukturer og i forhold til verdier, normer og grunnleggende antagelser.

I følge modellen påvirker disse elementene hverandre. Når det ikke eksisterer noen klar definisjon for hva innholdet i sykehjem er og når det synes å være relativt høye forventinger både fra ansatte og omgivelser vil det påvirke de ansattes atferd i negativ retning og i neste omgang avdelingens resultatmål. Denne negative kjeden vil nok kunne være en viktig årsak til de ansattes frustrasjon og tilsynelatende negative holdning til kostnadsreduksjon.

Mellomleders rolle som iverksetter i denne sammenheng får et ”skudd for baugen” da toppledelsen ikke har vært tydelig i forhold til endringens innhold. De mangler vesentlige definisjoner for hva den tjenesten de gir til sine brukere skal inneholde og ikke minst hva den ikke skal inneholde. Å skulle iverksette en endring med et uklart innhold er slik jeg ser det med på å svekke mellomleders rolle som iverksetter.

En annen mellomleders opplevelse av omfang og innhold av KRP 2 var slik jeg ser det relativt virkelighetsnær, men også denne mellomlederen fikk seg noen overraskelser i innkjøringsfasen;

” Jeg tenkte jo ikke så mye på det i en travel hverdag helt til det begynte å nærme seg. Da ble det litt sånn hva og hvordan også ble man liksom litt kastet ut på glattisen noen og enhver. Jeg skjønnte jo raskt etter at jeg overtok at min nye arbeidshverdag ble annerledes. I den grad jeg hadde mye å gjøre før, ble det i alle fall mer travelt. Men jeg er veldig opptatt av at det er jo ikke mer travelt enn man lager det til. Det er jo jeg som skal være herre over min egen tid, men det andre jeg måtte finne ut var hva betyr da det? Jeg har en større enhet og en enhetsstruktur med flere avdelinger å forholde meg til, jeg måtte lære meg å delegere nedover”.

Denne mellomlederen opplevde å bli ”kastet ut på glattisen” da endringene som følge av KRP 2 ble iverksatt. Dette kan være en konsekvens av at toppledelsen i forkant av iverksettelsen ikke hadde tegnet et klart nok bilde for hvordan den arbeidshverdagen for mellomlederen ville fortone seg etter iverksettelsen. Men mellomlederen beskriver en hektisk hverdag i tiden før iverksettelsen, så det klare bildet av den nye arbeidshverdagen kan ha uteblitt som en konsekvens av at mellomleder ikke har hatt tid til å sette seg inn i endringene på en god nok måte. Dette kan også i ytterste konsekvens føres tilbake til toppledelsen da de ikke har gitt mellomlederne eller de ansatte tilgang på ekstra ressurser i forkant og etterkant av iverksettelsen.

Denne mellomlederens håndteringsmekanisme i forhold til sin nye arbeidshverdag var oppsummert å definere sin egen rolle og etter hvert å ta grep om den nye arbeidshverdagen som til å begynne med var noe uklar. Arbeidsoppgaver som kunne delegeres ble delegert for å frigjøre tid til nye arbeidsoppgaver som kom på grunn av at ansvaret økte i omfang. Denne mellomlederen håndterte endringen lojalt samtidig som vedkommende ”tok skjeen i egen hånd”.

Denne håndteringsmekanismen er i følge Stensaker et al. (2002) en aktiv håndteringsmekanisme som beskrives ved at de ansatte går inn og tar endringen som en utfordring, de tar initiativ og styring i prosessen. (Stensaker et al. 2002, s.19).

Denne mellomlederen er den eneste av mine informanter som har håndtert endringen på en slik aktiv måte.

5.4 De ansattes endringskapasitet

Tidligere i oppgaven har jeg referert til Meyer og Stensaker (2011) og deres beskrivelse av endringskapasitet. De peker på tre sentrale elementer som påvirker en organisasjons endringskapasitet.

Ett av dem er hvordan de ansatte responderer og reagerer på endring. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 17). Men hva er det som fører til den enkelte ansattes reaksjon og håndtering av endring? Har utdannelse, profesjon og tidligere erfaringer noe å si for den enkelte ansattes måte å håndtere endring på? Har endringens innhold noe å si for måten endringen blir mottatt og håndtert?

I intervjuene kommer det frem følgende angående hvordan de ansatte opplever de stadige endringene:

”Vi har snakket om at det er tungt med alle disse endringene. Vi har hatt så mange runder og jeg ser at alt har ikke vært til det bedre. Vi har snakket mye om hvordan vi skal gi slipp på rutiner, men samtidig synes det er greit med rutiner å forholde seg til. Hvis ikke blir det bare rot synes jeg. Endringene her ved avdelingen har vært mange. Nå er vi litt tilbake til slik som det var på 1990- tallet”.

”Jeg har liten forståelse for at det skal spares så mye, men når det snakkes om endringer så kommer det jo an på hva det er slags endringer. Jeg skjønner jo at endringer blir det jo å komme, men dersom det bare skal være endringer med negativt fokus, så er jeg negativ”.

”Vi som jobber her har flere ganger snakket og sagt; ”Herregud skal det nå komme flere endringer?”. Arbeidsroen blir forstyrret og den ene endringen overtar etter den andre. Så det blir for mye. Når vi får høre om nye endringer så tenker vi å herregud, nå igjen. Det kommer selvsagt an på innholdet, men vi liker det ikke. Jeg har jobbet her i 20 år og vært med på mye. Men jeg liker arbeidsplassen og jobben min. Jeg føler meg trygg her”.

Oppsummert gir dette følgende bilde:

- De ansatte kan ses på som endringstrette.
- Endringens innhold påvirker de ansattes endringstretthet.
- Endringene forandrer tidligere etablerte rutiner og de ansatte har problemer med å håndtere dette.
- Arbeidsroen forstyrres. Endringene fører til usikkerhet og nye rutiner noe som oppleves som problematisk i en arbeidshverdag som ikke kan stoppe opp på grunn av arbeidets art.
- Til tross for alle endringene og signalet om endringstretthet sier uttrykker en av informantene trygghetsfølelse til egen arbeidsplass og trivsel i forhold til egen jobb.

Endringstretthet har jeg tidligere i oppgaven knyttet opp mot det som Meyer og Stensaker (2011) beskriver som resignasjon, en av de to typene for lojale reaksjoner.

De endringer som har vært gjennom årenes løp og i forbindelse med KRP 2 har vært med negativt fortegn. Sitatene bekrefter at endringens innhold er av stor betydning for de ansattes reaksjon og håndtering av endringen. Et innhold med negativt fortegn som kostnadsreduksjon, blir ikke mottatt positivt av de ansatte. Når endringene som da kommer nesten ensidig skyldes dette blir de ansatte resignert, men de forholder seg som tidligere nevnt i oppgaven lojal.

Arbeidsroen forstyrres og tidligere etablerte rutiner blir forandret. Alt dette skjer samtidig som det pasientrettede arbeidet ikke kan stoppe opp. At de ansatte da blir preget av endringstretthet og resignasjon er slik jeg ser det relativt naturlig forholdene tatt i betraktning.

Men ikke alle av informantene bar preg av denne endringstrettheten. En av de ansatte ”på gulvet” var positiv til de endringer som kom med KRP 2. Følgende sitat beskriver dette:

”Selv var jeg positivt innstilt. Jeg meldte meg som frivillig til å være med i prosessen hvor avdelingen skulle omlegges fra tradisjonelt sykehjem til omsorg pluss, og det har vært interessant. Jeg liker nye ting”

Dette viser at det tiltross for at flertallet av informantene er endringstrette, så finnes det også noen som er endringsvillige. Endringskapasiteten til denne informanten som er ”på gulvet” kommer da i samme kategori som mellomledernes.

En av mellomlederne uttrykte under intervjuet klart sitt syn på endringsprosesser noe dette sitatet viser tydelig:

”Men jeg trives jo, jeg hadde ikke vært her dersom jeg ikke liker at det skjer noe, så det trigger meg mer enn at det skal være for rolig og stabilt. Jeg ville nok skygget unna slike jobber”

Dette sitatet viser det som Meyer og Stensaker (2011) beskriver som endringsvillighet. Dette er den andre formen for lojalitet som tidligere er beskrevet. Her blir endringen møtt med en positiv innstilling av de ansatte. For å utvikle denne formen får lojalitet peker Meyer og Stensaker (2011) på erfaring. De beskriver videre to måter de ansatte lærer av erfaring på. Den ene måten er gjennom utvikling av spesifikke endringsbaserte og relaterte ferdigheter. Den andre måten er ved å utvikle kunnskaper om prosessen som kan overføres fra en endringsprosess til neste.

De som møter og håndterer endringen med endringsvillighet takler usikkerhet bedre, de opprettholder en følelse av kontroll og de er bevisst sin egen markedsverdi. (Meyer, Stensaker, 2011, s. 83).

En av de avgjørende faktorene for hvorvidt de ansatte reagerer og responderer på endringen med resignasjon eller endringsvillighet er hvilke erfaringer de har fra tidligere endringsprosesser. Negative erfaringer øker sannsynligheten for resignasjon, mens positive erfaringer bidrar til endringsvillighet. (Meyer, Stensaker, 2011, s. 85).

Meyer og Stensaker (2011) påpeker videre at ledelsens rolle er avgjørende i forhold til å skape gode prosesser og at samspillet mellom ledelsen og de ansatte er avgjørende for hvilke typer reaksjoner som oppstår.

Under intervjuene med de andre to mellomlederne kom det ikke like klart frem hvilket syn de hadde til endringsprosesser. Men en av dem uttrykte tilfredshet i forhold til den nylig gjennomgåtte endringen. Dette kan tolkes gjennom følgende sitater:

”Jeg fikk mye større ansvar i den nye organisasjonen. Den største forskjellen ligger i dette med personalansvar. At man har fullt og helt ansvar for personalet i forhold til oppfølging ved fravær av sykemeldte, rekruttering, personalsaker, ansvar for ansettelser og hele prosessen i forkant av en ansettelse med utlysning, intervju, utvelgelse etc. Før KRP 2 var det enhetsleder som gjorde alt dette, vi ble kanskje litt rådspurt, men nå har jeg ansvaret for alt dette. Endringen for meg i forhold til KRP 2 var også det at jeg fikk ansvaret for en ny avdeling i tillegg til sykehjemsavdelingen. Denne avdelingen er hjemmetjenestebasert. Jeg så på dette som en positiv utfordring. Jeg er fornøyd med det og er takknemlig for at jeg fikk med meg den erfaringen med å bygge dem opp her og få lov til å organisere dem på en hensiktsmessig måte. Der ser jeg også muligheter, også muligheten for det med samdrift på tvers av de to turnusgruppene også i forhold til økonomi. Det å kunne bruke ressursene på tvers ettersom behovene oppstår.

Dette med økonomiansvar kom også med KRP 2. Nå må vi selv ha budsjettkontroll. Nå er det mye mer oversiktelig, jeg har mye mer kontroll, så nå kan jeg raskt se dersom vi må sette tæring etter næring. Nå ser jeg det selv og da er det mye lettere å håndtere, se muligheter og planlegge. Man blir på en måte tvunget inn i andre tankebaner som jeg synes har vært positivt og selvutviklende.”

Denne mellomlederen forteller at de endringer som KRP 2 førte med seg har vært positiv og selvutviklende. Erfaringen fra den nylig gjennomgåtte endringsprosessen er positiv. I følge Meyer og Stensaker (2011) er positive erfaringer fra endringsprosesser et viktig element i forhold til at de ansatte utvikler endringsvillighet og dermed øker sin endringskapasitet. De ansattes endringskapasitet er i sum ikke entydig positiv. To av mellomlederne synes å ha utviklet en god endringskapasitet og fremstår som endringsvillige. Hvilken endringskapasitet de to mellomlederne hadde i forkant av KRP2 er uklart, men etter KRP 2 har de tydelig fått en selvopplevd økt endringskapasitet.

De øvrige ansatte beskrev i sine intervjuer at de allerede ved inngangen av endringsprosessen var endringstrette. De erfaringer som de har gjort underveis i denne prosessen synes ikke å ha bidratt til økt endringskapasitet, heller til økt endringstretthet.

5.5 De ansattes motivasjon til å gjennomføre endringene som KRP 2 medførte

I teorigapitlet har jeg beskrevet motivasjon slik at motivasjon i denne sammenheng vil være de ansattes vilje til å gjennomføre endringsprosessen og benyttet meg av Jacobsen og Thorsvik (2009) sin beskrivelse av motivasjon:

”Motivasjon er en vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen”

(Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.218)

Jacobsen og Thorsvik (2009) har en tabell som beskriver hvordan de organisasjonsmessige faktorene som motiverer er basert på behov og behovstilfredstillelse:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> - Lønn - Arbeidstidsbestemmelser 	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsforhold 	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse 	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> - Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon 	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> - Utfordrende oppgaver - Mulighet til å være Kreativ og til å gjøre ting bedre 	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

(Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 222)

Under intervjuene kom det frem at en eller flere av disse motiverende faktorene ikke var tilstedeværende i den endringsprosessen som informantene hadde vært gjennom.

Mellomlederne gikk i relativt lang tid og var usikker på sitt fremtidige arbeidsforhold.

Antallet mellomledere skulle halveres og de gikk gjennom en runde hvor de ble fristilt fra sine daværende stillinger og de måtte gjennom intervjuer. Dette kommer frem gjennom følgende sitater:

”Det var en periode hvor man gikk i en viss usikkerhet i forhold til om jeg fikk fortsette som mellomleder. Jeg gikk også en runde med meg selv i forhold til hva jeg ville. Jeg endte opp med å bestemme meg for at dersom jeg fikk en lederstilling så ville jeg takke ja. Årsaken var blant annet at som leder så tror jeg at man kan påvirke eldreomsorgen ved å ha en formening om hvordan man kan organisere og legge til rette og ikke minst være med å belyse hvor skoen trykker. Nå må vi selv ha budsjettkontroll. Nå er det mer oversiktlig og jeg har mye mer kontroll og kan raskt se dersom vi må sette tæring etter næring. Nå ser jeg det selv og det er mye lettere å håndtere, se muligheter og planlegge. Man blir tvunget inn i andre tankebaner og det synes jeg har vært positivt.”

”Det var til tider litt vanskelig. I perioder var min motivasjon litt vinglende, fordi at jeg på den ene siden hadde lyst å drive fram et prosjekt som det her var snakk om, også liker jeg jobben min og hadde lyst å fortsette med den. Men det var jo ingen av oss som fikk den avklaringen før etter jula 2009. vi gikk på juleferie og ikke visste hvilken jobb man skulle ha i framtiden, det var spesielt”.

Oppsummert viser sitatene at mellomlederne opplevde usikkerhet i forhold til egen jobb. Den usikkerheten omfavner da også usikkerhet i forhold til lønn, arbeidstidsbestemmelser samt deres tittel og posisjon. Disse faktorene har i følge Jacobsen og Thorsvik (2009) en direkte tilknytning til de grunnleggende behov er beskrevet i tabellen ovenfor.

Drivkraften for disse mellomlederne vil jeg si var ønsket om å fortsette som leder og dermed kunne ha større påvirkningskraft og medbestemmelser for fremtidig organisering. I tillegg uttrykker begge mellomlederne her trivsel for sin egen jobb. Disse drivkreftene mener jeg var av avgjørende betydning for at de valgte å stå i usikkerheten og gå motivert inn i endringsprosessen.

Men som tidligere beskrevet i oppgaven så må mellomlederne inneha en dobbeltrolle i endringsprosesser. De må være både endringsmottakere og iverksettere. I dette legger jeg at de må forsøke å motivere de øvrige ansatte i retning av en vellykket endringsprosess. Positive erfaringer gir som tidligere nevnt økt endringskapasitet. (Meyer og Stensaker, 2011, s.85).

I en periode når mellomlederne selv opplever å stå i usikkerhet skal de i tillegg ha ansvaret for å motivere og implementere endringene i sin personalgruppe. Dette i seg selv kan ha vært med på å svekke mellomledernes rolle som iverksetter og pådriver for å få frem motivasjon hos de ansatte uten lederansvar.

På spørsmål om hvordan mellomlederne oppfattet motivasjonen blant sin personalgruppe til å gjennomføre endringene som KRP 2 innebar svarte de følgende:

”Omstillingsviljen var veldig ulik fra person til person. Men slik blir det jo i en organisasjon med mange personer, noen er positive, andre mer skeptisk og noen er direkte motvillig. De motvillige har et inntrykk av at det har vært mye endringer og har uttrykt at de er lei av alle endringene. Men slik er det i en organisasjon, utvikling og endring vil alltid være der”.

”Jeg har et fantastisk personal hvor de fleste, men ikke alle, er veldig åpen for å” tersje” seg på mål og terskler for tidligere har vi jo vært gjennom noen prosesser. På den andre siden så var det dette med usikkerhet i forhold til nedbemanning, omstrukturering og lignende”.

”Noen mener at det er håpløst at vi skal gjøre sånn og slik, mens andre utvikler forståelse for at man gjør endringer og at det er påkrevd med endringer, de har en balansert forståelse. I noen tilfeller handler det om konflikthåndtering, det er mange sider av en sak, men vi prøver jo å være på forkant og sørge for god nok informasjon, men vi må bli flinkere på dette. Jeg har vært med på mye omstruktureringer og jobbet mot både mørke og uante krefter som jeg ikke trodde eksisterte. Noen ganger har motstanden vært stor over tid og tidvis personavhengig. Det har vært interessant og utfordrende, så derfor jobber jeg etter at vi må utfordre den fleksibiliteten vi sjøl mener at vi har. ”

Sitatene her viser at det er ulikt hvilke signaler mellomlederne har fått fra sine respektive personalgrupper. Alle tre mellomlederne har møtt varierende grad av motstand i sine personalgrupper. Bare en av mellomlederne formidler ”rosende” ord i forhold til hvordan personalgruppens motivasjon for endringsprosessen var. En annen mellomleder har møtt ”mørke og uante krefter” hva motstand angår som tidvis har vært personavhengig.

Den samme mellomlederen sier også at informasjonen ut til personalgruppen kunne vært bedre i forkant av prosessen.

Oppsummert gir dette et bilde av at personalgruppen i avdelingen hadde varierende grad av motivasjon for å gjennomføre de vedtatte endringer.

Slik jeg ser det var dette med på å gjøre mellomledernes rolle som iverksetter mer utfordrende.

De øvrige ansatte ble også spurt om sin egen motivasjon til å gjennomføre endringene som KRP 2 medførte. Noen av dem svarte kun på egne vegne, mens andre kom med et bilde på hvordan motivasjon var i personalgruppen som helhet. Informantene fortalte følgende:

”KRP 2 hadde stor innvirkning på min motivasjon, å skulle jobbe oftere helg er lite motiverende. En periode vurderte jeg å søke andre jobber.”

”Det var mye mostring³. Den gamle ”garde” som hadde jobbet her lenge var veldig negative, så noen sluttet. Så kom det en del nye folk inn og de har vært med på denne runddansen. Den gamle garde tenkte motstand med en gang, de ville ha det slik det var og de var redd for det nye. Og de som kom inn hit på grunn av omplassering var heller ikke så positiv”

”Holdningene blant mine kollegaer var ulike. Noen var innstilt på at dette skulle gå bra, mens andre ikke var det. Noen var kanskje mer likegyldige. Selv var jeg positivt innstilt”.

”Motivasjonen til de aller fleste ble dårligere på grunn av den kritikken som stormet rundt det nye prosjektet, Omsorg pluss. Det var ikke noe artig. Vi ville ikke si hvor vi jobbet fordi folk var så kritiske til prosjektet. Jeg orket ikke å forsvare eller diskutere det. Harstad Tidende håndterte dette på en veldig dårlig måte, de bare kritiserte det. Flere ansatte og pårørende sa opp avisen i denne perioden. Flere pårørende prøvde å ringe til avisen for å få med det positive om saken, men det ville de ikke høre på. Noen av brukerne her syntes det var urettferdig og følte seg stemplet som dum fordi de bodde her. Eldrerådet og Seniorsaken holdt på likedan som avisen. Så det var veldig tungt”.

Oppsummert gir dette følgende bilde:

- Ulikhetene hva motivasjon angår var tilnærmet lik det som mellomlederne hadde oppfattet.
- Den manglende motivasjonen til å gjennomføre endringene var ikke bare et resultat av endringens innhold, men skyldtes delvis omgivelsene og da særlig lokal media.
- En av informantene refererer til den ”gamle garde” som de største motstanderne i forhold til KRP 2.

³ Nord-norsk uttrykk som betyr misnøye. En stille protest, uttrykkes nødvendigvis ikke høyløyt.

Dersom funnene ses opp i mot ”de organisasjonsmessige faktorer som motiverer”, Jacobsen og Thorsvik (2009) er flere av disse faktorene manglende.

De ansatte fikk ny turnus med hyppigere helgefrequens. Et bemanningskutt gir utslag som økt helgefrequens for fast ansatte da bemanningen midt i uken skal reduseres. For nytilsatte ansatte i kommunen var det en reell fare for at de mistet stillingene sine samt at de som gikk på midlertidige kontrakter ikke fikk forlenget kontrakt. Noen av de ansatte opplevde derfor usikkerhet omkring eget arbeidsforhold.

Omplasseringen av de ansatte førte også til usikkerhet i forhold til hvilken avdeling de skulle jobbe på. Flere av disse faktorene som er nevnt ovenfor berører også de forhold som Jacobsen (2009) mener kan bidra til å øke motstanden mot endringen. I noen av intervjuene kom det frem at noen av de ansatte fryktet det ukjente og nye som skulle komme, de opplevde usikkerhet i forhold til egen jobb med tanke på omplasseringer og nedbemanning. I tillegg var det forhold knyttet til omgivelsene som bidro til å øke motstanden mot de endringer som KRP 2 førte med seg.

Omgivelsene, da lokal media samt interesseorganisasjoner som informanten beskriver var med på å svekke de ansattes behov for anerkjennelse. De ble kritisert for at de jobbet der de jobbet og de unnlot derfor å fortelle om det.

Underveis i intervjuene med mellomlederne og de øvrige ansatte kom det under besvarelsen av andre punkter frem hvordan media og interesseorganisasjoner påvirket de ansattes motivasjon:

”Det som skapte usikkerhet var medias dekning av prosessen. Det som blir en sannhet i avisen blir ofte en sannhet blant leserne. Og når det ikke er kanaler rett fra beslutningstaker som jo her var politikere og administrasjon, så blir det gjerne en sannhet det som avisen skriver. Men det var jo også avisinnlegg fra skeptiske pårørende og brukere. Det som gjør det tungt med negativ omtale og kritiske røster er at det stjeler energi fra den jobben man egentlig skal gjøre, det tar også energien fra personalet. Vi er mennesker og lar oss påvirke, sånn er det bare...”

”Avisen var veldig negativ og da tror folk at det er slik. Blant annet de mest negative ansatte. Det var mye storm, men jeg tror det var mye uvitenhet som gjorde at det ble slik.”

”Media forsterket nok det negative som var med endringene. De som var i mot ble ikke mindre i mot. Seniorsaken har jo også hatt en rolle her som overvåker”.

” Men det stormet veldig, det var mye avisskriverier og mye usaklig og utrolig mye vi overhodet ikke kjente oss igjen i. Det var en tøff tid og det var en tøff tid for personalet mitt også, hvor de følte de ble møtt med beskyldninger som ikke hang på greip i det hele tatt. Beskyldninger fra samfunnet og omgivelsene”.

Dette viser at det var en del ytre faktorer som var med å gi et negativt preg over prosessen. Dette var forhold som toppledelsen og mellomledelsen i liten grad kunne skjerme de øvrige ansatte mot eller forhindre på noen måte.

I de fleste endringsprosesser vil det være slik at noen av de motiverende faktorene Jacobsen og Thorsvik (2009) peker på vil være manglende. Dette fordi endring innebærer at noe av det gamle skiftes ut med noe nytt. Derfor kan det i tilknytning til denne oppgaven ikke konkluderes med at det var manglende innsats fra mellomlederne som iverksettere som alene førte til den varierende motivasjonen fra de ansatte. Mellomlederne sto i den samme usikkerheten som de øvrige ansatte og ble eksponert for de samme kritiske røster. Sitatene viser at omgivelsene, da lokal media og interesseorganisasjoner hadde relativ stor påvirkningskraft for de ansattes motivasjon i tillegg til at det bidro til å øke motstanden til de som i utgangspunktet var negativ til endringene.

Dette kan også ha påvirket de ansattes generelle holdning og tanker omkring endringsprosessen slik at deres håndtering av de endringene som KRP 2 førte med seg ble påvirket av dette.

6.0 Oppsummering

6.1 Svar på hovedproblemstilling

I forhold til mine funn mener jeg at svaret på hovedproblemstillingen er todelt. Mine funn viser at det er et skille mellom hvordan mellomlederne og de ansatte uten lederansvar håndterte de endringer som KRP 2 medførte.

Mellomlederne uttrykte under intervjuene en frustrasjon over drivkreftene bak endringen som var kostnadsreduksjon. De uttrykte usikkerhet i forhold til hvilken forståelse politikerne som hadde vedtatt KRP 2 hadde av dagens situasjon og mulighetene for å kunne gjennomføre de kostnadsreducerende tiltakene. Den frustrasjonen mellomlederne beskrev i forhold til dette var relativt lik den som de øvrige ansatte beskrev.

Forskjellen mellom disse to nivåene er at mellomlederne i større grad klarte slik jeg ser det å håndtere denne frustrasjonen på en mer tilfredsstillende måte enn de øvrige ansatte.

Mellomlederne "ristet" den av seg og gikk inn i prosessen med endringsvilje.

De ansatte uten lederansvar, med unntak av en informant blant dem, uttrykte det som jeg tidligere har beskrevet som endringstretthet.

Når det gjelder opplevelse av omfang og innhold var det noe forskjell mellom de to nivåene. Mellomlederne viste en større forståelse for omfang og innhold enn de øvrige ansatte. Dette skyldes trolig deres plassering i linjen med tanke på at de har en større informasjonstilgang enn de ansatte uten lederansvar.

Men på den ene avdelingen var det på det tidspunktet intervjuene var utført ennå ikke klart for mellomleder eller de øvrige ansatte hva innholdet i sykehjem skulle være etter endringen. Dette forholdet synes å ha påvirket informantenes endringstretthet. Deres arbeidsoppgaver er ikke tydelig definert samtidig som omgivelsene etterspør mer enn hva de har ressurser til å yte. Dette skaper en frustrasjon og dermed en negativ holdning i forhold til de endringer som KRP 2 medførte.

Mine funn indikerer at mellomlederne har en større endringskapasitet enn de øvrige ansatte. Mellomlederne har i større grad enn de øvrige ansatte positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser og fra endringsprosessen KRP 2 medførte. Denne faktoren i tillegg til at de

har en generelt mer balansert forståelse for at endringer er påkrevd av hensyn til ressurser og andre forhold fører til at deres endringskapasitet kan ses på som større enn de øvrige ansatte.

Mellomledernes motivasjon til å gjennomføre endringer synes også å være høyere. Deres endringskapasitet, samt at de er bevisst sine mål og sin posisjon kan være av betydning for dette. I analysen kommer det frem at mellomlederne i mindre grad enn de øvrige ansatte ble påvirket av kritikken/støyen fra omgivelsene. De øvrige ansatte lot seg i større grad enn mellomlederne påvirke av denne kritikken og slik jeg ser det var det med på å øke deres endringstretthet.

Jeg mener på bakgrunn av dette å ha indikasjoner på at både mellomlederne og flertallet av de ansatte opptrådte lojalt til de endringer som KRP 2 medførte. Mellomlederne var lojale i forhold til å utvise endringsvillighet. Flertallet av de øvrige ansatte håndterte endringene lojalt, men de uttrykte endringstretthet i stedet for endringsvillighet.

6.2 Forslag til videre forskning

I forhold til min studie er det flere forhold som kan være relevant for videre forskning.

Innledningsvis i oppgaven har jeg beskrevet litt om de utfordringer som kommunalsektor står ovenfor. Kostnadsreduksjon er sentralt og vil de kommende år høyst sannsynlig fortsette å påvirke hverdagen for kommunalt ansatte. I forhold til dette ville det vært relevant å forske videre på hvordan toppledelse og spesielt mellomledelsen som har en definert rolle som endringsagenter/ iverksettere kan påvirke de øvrige ansatte i retning av en mer balansert forståelse for de endringer som er påkrevd. Det hadde derfor vært interessant og forsket på hvordan toppledelse og mellomledelse i større grad kunne bidra for å øke de øvrige ansattes endringskapasitet sett i betraktning den situasjonen som kommunalsektor befinner seg i.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem et annet relevant tema for videre forskning. Det vil være å gå dypere inn i hvordan omgivelsene påvirker de ansattes håndtering av endring av en slik art som er tema for min studie. I min studie fant jeg at omgivelsene i relativt stor grad påvirket de ansattes håndtering, i hovedsak de ansatte uten lederansvar, i negativ retning. Lokal media "svartmalte" situasjonen og var kritiske til endringens innhold noe som resulterte i at enkelte ansatte mistet motivasjon til å gjennomføre endringene og ikke ville identifisere seg offentlig med sin egen arbeidsplass. Det kunne derfor vært av interesse å forske videre på hvordan omgivelsene påvirker og hva som kan gjøres for at de ansatte ikke skal la seg påvirke i like stor grad som nå.

Litteraturliste

Falkenberg, J., Haueng, A.C., Meyer, C.B., Stensaker, I. *Når endringer tar overhånd*. Beta 2-2002. Universitetsforlaget. S. 13-25.

Jacobsen, D.I. (2009). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Jacobsen, D.I. (2009). *Perspektiver på kommunenorge – En innføring i kommunalkunnskap*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Johannesen, A., Kristoffersen L., & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag A/S.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Merriam, S. (1988). *Case study Research in Education: A Qualitative Approach*. Jossey-Brass, San Fransisco

Meyer, C.B., Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J. (2010). *Strategi en innføring*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Sage publication.

Nettadresser:

<http://www.lovdatab.no/all/tl-19920925-107-004.html>

<http://www.harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01139.pdf>

http://www.ssb.no/kostra/om_kostra.html

http://www.helsedirektoratet.no/iplos/programmer/kravspesifikasjon_iplos_rapporter_730694

Vedlegg:

Intervjuguide

Intervjuguide for masteroppgaven

”Hvordan håndterte de ansatte de endringer som KRP 2 medførte?”

Bakgrunn:

- Hvor lenge har du jobbet i Harstad Kommune?
- Hvilken stilling innehar du?
- Hva jobbet du med før du begynte i Harstad Kommune?
- Hvilken formell utdannelse har du?

Spørsmål direkte mot KRP 2:

- Hvilke endringer førte KRP 2 til for deg i din arbeidshverdag?
- Hva synes du om arbeidshverdagen din etter KRP 2?
- Hvordan oppfattet du innholdet og omfanget av KRP 2?
- Hvordan synes du informasjonen fra kommunens toppledelse var i forkant av KRP 2 og underveis i prosessen?
- Hvordan ble de endringer som KRP 2 medførte diskutert i avdelingen? Hva snakket dere om da KRP 2 ble kjent?
- Har du vært med på lignende endringsprosesser tidligere og hva tenker du om eventuelle fremtidige endringer?