

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidater: Martine Brandhaug  
Britt Eli Hansen

---

## Endringsprosess i møte med kultur

- En studie ved Laboratoriemedisinsk avdeling,  
Nordlandssykehuset

---

Dato: 01.12.2017

Totalt antall sider: 136

## **Abstract**

Organizations today depend on constant change and adaptment to maintain a competitive advantage in an ever changing market. This thesis is based on a change process at the Laboratory of Biomedical Science at Nordlandssykehuset. This change process involves implementation of new technology and automation at the laboratory. We decided early in the process that we wanted our research to be based on the concepts organizational culture and change process. We came to the following research question: *How does the unit managers at the Laboratory og Biomedical Science relate to the ongoing change process, and how have they implemented the change so far?*

We have looked at how organizational culture and change processes are linked and how they are mutually affected by each other. Through acquired knowledge we have experienced that concepts such as change management, challenges and the future are key concepts that are important to consider in a change process.

The research was conducted qualitatively, using a descriptive case study with elements from phenomenological analysis methodology. Case studies are based on retrieving data from a spesific area of study, which in our case allowed us to explore how the employees act and interact with each other in an organization. We developed an interview guide that was the starting point for five depth interviews. In this thesis we interviewed five unit leaders at the Laboratory of Biomedical Science.

The interviews gave us insight into how the unit managers have prepared themselves and their employees for the ongoing change process and how the organizational culture in the units is, and will be influenced by the process, and the other way around. After transcribing the interviews we used the computer program NVivo for encoding, this has simplified the analysis process. After the encoding process we were left with a selective data material that formed the basis of our five main categories: organizational culture, change process, leadership, challanges and the future. The main categories have been the basis for further discussion and conclusion in this thesis. In our discussion we have compared our findings and current theory in the area of study. We have found direct links between existing literature and our findings, which point out, among other things, that there should be a clear and structured plan for how a change process should be implemented. We also found that employees must be included and informed at all levels of the process.

Our conclusion is that organizational culture is a very important factor, if not the most influential factor for how a change process can, and will be implemented. The change process will affect the organizational culture differently depending on how strong the culture is in the organization.

Our empirical conclusion and existing theory within organizational culture and change processes emphasize leadership and organizational culture as important factors in introduction of change. We therefore consider it important that the management at the Laboratory of Biomedical Science closely familiarize themselves with the theory and strategy in the relevant field.

## Sammendrag

Dagens organisasjoner er helt avhengig av å endre seg og tilpasse seg for å opprettholde et konkurransefortrinn i et stadig endrende marked. I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en endringsprosess ved Laboratoriemedisinsk avdeling ved Nordlandssykehuset, som går ut på å implementere ny teknologi og automasjon ved avdelingen. Vi bestemte oss tidlig i prosessen at vi ønsket å ta utgangspunkt i begrepene organisasjonskultur og endringsprosess, og kom frem til følgende problemstilling: *Hvordan forholder enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg til pågående endringsprosess, og hvordan har de gjennomført endringen så langt?*

Videre har vi sett hvordan organisasjonskultur og endringsprosesser henger sammen og hvordan de gjensidig påvirkes av hverandre. Gjennom funnen våre har vi erfart at begreper som blant annet endringsledelse, utfordringer og fremtiden er sentrale begreper som er viktig å ta stilling til i en endringsprosess.

Forskningen ble gjennomført kvalitativt der det ble brukt deskriptivt casestudie med elementer fra fenomenologisk analysemetodikk. Caseundersøkelser handler om å innhente data fra et avgrenset område, som i vårt tilfelle lot oss utforske hvordan de ansatte handler og samhandler med hverandre i en organisasjon. Videre ble det utviklet en intervjuguide som var utgangspunkt for fem dybdeintervju. I denne oppgaven har vi intervjuet fem enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling.

Intervjuene gav oss innsikt i hvordan enhetslederne har forberedt seg og sine ansatte til pågående endringsprosess. Samtidig har vi fått et innblikk i organisasjonskulturen ved enheten og hvordan den kan ha påvirket endringsprosessen og motsatt. Etter transkribering av intervjuene våre har vi benyttet oss av dataprogrammet NVivo til koding, dette har forenklet analyseprosessen. Etter kode-prosessen satt vi igjen med et selektivt datamateriale som ble grunnlaget for våre fem hovedkategorier: organisasjonskultur, endringsprosess, lederskap, utfordringer og fremtiden. Hovedkategoriene har vært grunnlaget for videre diskusjon og konklusjon i oppgaven. I diskusjonen vår har vi sammenlignet våre funn og aktuell teori på området. Vi har funnet direkte sammenhenger mellom eksisterende litteratur og funn som blant annet påpeker at det bør eksistere en klar og strukturert plan for hvordan en endringsprosess skal gjennomføres. Videre ser vi at de ansatte må inkluderes og informeres på alle nivå i prosessen.

Vi ønsker å konkludere med at organisasjonskulturen har en stor betydning for hvordan en endringsprosess vil bli gjennomført og hvordan resultatet blir. Endringsprosessen vil påvirke organisasjonskulturen i ulik grad alt etter hvor sterk organisasjonskulturen er i organisasjonen.

Vår empiri og eksisterende teori innenfor organisasjonskultur og endringsprosesser vektlegger lederskap og organisasjonskultur som viktige begreper i innføring av en endring. Vi ser det derfor som viktig at ledelsen ved Laboratoriemedisinsk avdeling setter seg nøye inn teori og strategi på de aktuelle områdene.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning av vårt treårige studium, Master of Business Administration, ved Nord Universitet. Oppgaven tar for seg organisasjonskultur og endringsprosess ved Laboratoriemedisinsk avdeling ved Nordlandssykehuset.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Jan Oddvar Sørnes for konstruktive tilbakemeldinger og veiledning. Vi vil også takke alle de flotte enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling som har stilt til våre intervju og gitt et stort bidrag til vår oppgave. Dere har gitt oss meninger, refleksjoner og observasjoner som har bidratt til å gi oss ny og interessant kunnskap som forskere. Det har vært en lærerik og lang prosess der vi har utviklet oss både faglig og personlig.

Til slutt vil vi takke våre kjære familier som har vært forståelsesfull og tålmodig i en lang prosess. Takk Eivind og Erik.

Bodø, 1. desember, 2017

Martine Brandhaug & Britt Eli Hansen

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Sammendrag .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Oversikt over bilder og figurer .....	ix
Begrepsordliste .....	x
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3 Avgrensinger .....	4
2.0 Teori .....	6
2.1 Organisasjonskultur .....	6
2.1.1 Organisasjonsbegrepet .....	6
2.1.2 Kulturbegrepet .....	7
2.1.3 Organisasjonskultur .....	8
2.2 Endringsprosess .....	9
2.2.1 Endringsledelse .....	15
2.3 Oppsummering organisasjonskultur og endringsprosess .....	17
3.0 Design og metode .....	18
3.1 Valg av metode .....	18
3.2 Forskningsdesign .....	19
3.3 Informantene .....	20
3.3.1 Utvalgsstrategi .....	20
3.3.2 Datainnsamling .....	21
3.3.3 Gjennomføring .....	22
3.3.4 Analyse av data .....	23
3.4 Studiets kvalitet .....	24
3.4.1 Validitet .....	25
3.4.2 Relabilitet .....	25
3.5 Forskingsetiske retningslinjer .....	26
3.5.1 Informert samtykke .....	26
3.5.2 Fortrolighet .....	26
3.5.3 Konsekvenser .....	26
3.5.4 Forskerens rolle .....	27
3.6 Oppsummering .....	27
4.0 Funn .....	29
4.1 Organisasjonskultur .....	31
4.1.1 Miljø .....	33
4.1.2 Konflikt .....	36
4.1.3 Subkultur .....	37
4.1.4 Perspektiv .....	39

4.1.5 Tiltak .....	40
4.1.6 Endringsprosess .....	42
4.1.7 Erfaringer .....	44
4.1.8 Samhold .....	44
4.1.9 Oppsummering organisasjonskultur .....	46
4.2 Endringsprosess .....	47
4.2.1 Tiltak .....	48
4.2.2 Omstillingskurven.....	51
4.2.3 Tverrfaglig samarbeid.....	53
4.2.4 Endringsprogram.....	54
4.2.5 Arbeidsgrupper .....	56
4.2.6 Omorganisering.....	57
4.2.7 Motstand .....	58
4.2.8 Perspektiv.....	60
4.2.9 Usikkerhet .....	60
4.2.10 Involvering .....	61
4.2.11 Automasjon .....	62
4.2.12 Mulighetsstudiet.....	64
4.2.13 Oppsummering endringsprosess .....	65
4.3 Lederskap .....	66
4.3.1 Kompetanse.....	67
4.3.2 Lederstil .....	68
4.3.3 Erfaring .....	69
4.3.4 Motivasjon .....	71
4.3.5 Suksesser.....	72
4.3.6 Oppsummering lederskap .....	73
4.4 Utfordringer .....	74
4.4.1 Utfordringer .....	75
4.4.2 Kommunikasjon.....	77
4.4.3. Begrensninger .....	78
4.4.4 Oppsummering utfordring .....	78
4.5 Fremtiden .....	79
4.5.1 Fremtiden .....	80
4.5.2 Utvikling .....	82
4.5.3 Samarbeid .....	83
4.5.4 Oppsummering fremtiden .....	83



5.0 Drøfting og konklusjon .....	84
5.1 Organisasjonskultur .....	84
5.1.1 Oppsummering organisasjonskultur .....	88
5.2 Endringsprosess .....	88
5.2.1 Oppsummering endringsprosess .....	93
5.3 Lederskap .....	94
5.3.1 Oppsummering lederskap .....	97
5.4 utfordringer .....	97
5.4.1 Oppsummering utfordringer .....	99
5.5 Fremtiden .....	99
5.5.1 Oppsummering fremtiden .....	101
5.6 Konklusjon .....	101
5.7 Praktiske implikasjoner.....	102
5.8 Teoretiske implikasjoner.....	103
Litteraturliste.....	105
Vedlegg .....	107
Vedlegg 1 Meldeskjema .....	107
Vedlegg 2 Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger.....	117
Vedlegg 3 Intervjuguide .....	121
Vedlegg 4 Samtykke erklæring.....	124

## Oversikt over bilder og figurer

Figur 1.1: Forskningsmodell .....	4
Figur 2.1: Særtrekk ved organisasjoner .....	7
Figur 2.2: Omstillingskurven .....	11
Figur 2.3: Tre steg for en organisasjonsutvikling, Kurt Lewin.....	12
Figur 2.4: Endringsprogram i åtte trinn, John Kotter.....	13
Figur 2.5: Rammeverk for endringsledelse.....	16
Figur 3.1: Induktive og Deduktive studier.....	24
Figur 4.1: Oversikt hoved- og underkategorier i datamaterialet fra NVivo.....	29
Figur 4.2: Oversikt underkategorier i hovedkategori organisasjonskultur.....	32
Figur 4.3: Oversikt underkategorier i hovedkategori endringsprosess.....	47
Figur 4.4: Oversikt underkategorier i hovedkategori lederskap.....	66
Figur 4.5: Oversikt underkategorier i hovedkategori utfordringer.....	74
Figur 4.6: Oversikt underkategorier i hovedkategori fremtiden.....	79

## **Begrepsordliste**

Analysepark	Sammensetning av analysemaskiner
Akkreditering	Godkjenning fra Norsk akkreditering, NA
Arbeidsgrupper	Grupper utarbeidet i forbindelse med endringsprosessen for å se på temaer som er naturlig å se på når man skal bygge om og investere i utstyr.
Docmap	Internt kvalitetssystem
Gat	Turnusdataprogram
In-house-test	Analyse utviklet på egen enhet
Ledersamlinger	Samler ledere på ulike nivå, mot felles mål.
Mulighetsstudiet	Invitasjon fra leverandører for å vise frem teknologiske muligheter med tanke på anskaffelse.
NLSH	Nordlandssykehuset Bodø
Pulsen	Intranettet for Nordlandssykehuset
Robotteknologi	Automasjon

## **1.0 Innledning**

I ledelsens gjennomgang ved Laboratoriemedisinsk avdeling for 2016 står det følgende: *"Det totale analyseantallet innenfor biokjemi har økt med 9,6% fra 2015 til 2016. Det har vært en økning på antall rekvirerte analyser hvert år siden 2009 totalt på 31%."* Dette er en av årsakene til et økende behov for ny og automatisert teknologi ved Laboratoriemedisinsk avdeling, Nordlandssykehuset Bodø (NLSH). Det vil i fremtiden skje store endringer, i form av nye analysemaskiner og ombygging av arealer ved denne avdelingen, en prosess som per dags dato er i en tidlig startfase. Dette vil påvirke arbeidshverdagen til alle ansatte i avdelingen. Per i dag består laboratoriebygget av enhetene Mikrobiologi, Blodbank, Sentrallaboratoriet og Molekylær fordelt på 4 etasjer. Hver enhet består av ulike yrkesgrupper som blant annet Bioingeniører, Helsesekretærer og leger. Fremtiden vil kanskje bringe med seg en sammenslåing av noen av enhetene når det kommer til arbeidsareal. Med bakgrunn i denne endringsprosessen har vi valgt å skrive om egen arbeidsplass, da dette fanger vår interesse. Vi bestemte oss for å ta utgangspunkt i begrepene organisasjonskultur og endringsprosesser, da de i stor grad er relevante i dagens organisasjoner som stadig er i endring. Organisasjonskultur er på mange måter fascinerende og vi finner det derfor svært interessant å se nærmere på hvordan organisasjonskulturen er i vår bedrift, hvordan ledere tar stilling til den og eventuelt hvordan en endringsprosess kan påvirke den og motsatt. Vi vil ta utgangspunkt i litteratur og fagartikler innenfor områdene organisasjonskultur og endringsprosesser, samtidig som vi vil utføre dybdeintervju av enhetslederne ved de fem aktuelle enhetene. Vi håper dette kan bidra til å besvare vår problemstilling og at vi videre kan gi anbefalinger og tips til hvordan endringsprosessen kan gjennomføres på best mulig måte.

### **1.1 Aktualisering**

Et av de første spørsmålene vi stilte oss var; "Hva er egentlig organisasjonskultur, og hvilken rolle spiller den i en endringsprosess?" Vi fant fort ut at det ikke finnes et klart og konkret svar på dette spørsmålet. I dette kapittelet ønsker vi derfor å aktualisere problemet, og vise veien frem til endelig problemstilling. Med bakgrunn i egen nysgjerrighet og erfaringer gjort gjennom litteraturstudiet innleder vi med en definisjon på organisasjonskultur fra Henning Bang (Bang, 2011 s. 23). *"Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene."*

Vi har gjennom litteraturstudiet erfart at begrepet organisasjonskultur kan virke diffust. Det finnes mange ulike definisjoner og meninger om temaet, og uenighet om viktigheten av begrepet knyttet opp mot ledelsesfaget. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) utførte en undersøkelse blant ledere og mellomledere i små og mellomstore virksomheter der de ønsket å finne ut hvilke oppgaver lederne prioriterte og jobbet med. Funnene de gjorde var at ledere brukte over halvparten av sin tid på kortsiktige oppgaver. Den resterende tiden ble brukt til langsiktige oppgaver som strategi og utvikling. For oss er det naturlig å tenke at dersom ledere i noen grad som helst bruker tid på organisasjonskultur vil dette komme under utvikling, men vi er under den oppfatningen av at organisasjonskultur ikke står høyt på prioriteringslisten til mange ledere. En av grunnene til dette kan være, som vi har nevnt tidligere, at organisasjonskultur er et begrep det kan være vanskelig å forstå og å sette seg inn i. Med bakgrunn i dette ønsker vi derfor å undersøke i hvilken grad ledere tar stilling til, og påvirker, organisasjonskulturen, og da spesielt i forbindelse med endringsprosesser.

Bang (2011) fremhever utfordringene med organisasjonskultur når det kommer til litteratur. Selv om det finnes publikasjoner om organisasjonskultur fra 50-tallet er ikke dette et område som det er viet mye forskning til opp gjennom årene. Det var ikke før 1980-årene at grunnlaget for begrepet organisasjonskultur slik det benyttes i dag ble lagt. Bang konkluderer med at forskningen på dette området har gått i bølger, og siden 2000 finnes det svært få publiserte vitenskapelige artikler om temaet. Dette finner vi interessant med tanke på definisjonen på organisasjonskultur som vi innledet med. Der kommer det tydelig frem at dette er noe som finnes i alle organisasjoner der medlemmer samhandler med hverandre eller omgivelsene. Slik vi tolker det omfatter dette alle organisasjoner som har mer enn en ansatt eller er avhengig av kommunikasjon med andre. Så hvorfor er ikke dette et mer omtalt tema?

Forskning viser at en god organisasjonskultur kan virke samlende og støttende på ansatte, samtidig som en dårlig organisasjonskultur vil kunne virke splittende og føre til usikkerhet. På samme måte kan organisasjonskultur påvirke endringsprosesser, enten ved at en god organisasjonskultur, som er åpen for endring, fremmer prosessen, eller ved en dårlig organisasjonskultur som virker som en hemmer på prosessen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Dette har bidratt til å formulere en problemstilling som tilfredsstilte alle de behovene vi følte var tilstede, samtidig som den skulle være forskbar og trigge vår nysgjerrighet og entusiasme til å jobbe med oppgaven.

## ***1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Etter samtaler med ledere i Laboratoriemedisinsk avdeling kom det frem at behovet for å danne en oversikt over avdelingens organisasjonskultur, og da spesielt med tanke på kommende endringsprosess, er til stede. Flere av lederne synes at dette fagfeltet er interessant og etter samtalene ble vi motiverte til å fortsette innenfor dette området. Schein (2010) påpeker også viktigheten av å studere organisasjonskultur, samtidig som han fremhever fordommene og motstanden man kan møte når man arbeider med dette fagområdet. Med tanke på at organisasjonskultur kan være et svært omfattende tema ble det en utfordring for oss da vi skulle formulere problemstillingen. Vi ble til slutt enig om følgende problemstilling;

*Hvordan forholder enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg til pågående endringsprosess, og hvordan har de gjennomført endringen så langt?*

Organisasjonskultur er et omtalt fenomen, og den forskningen som finnes på området virker å være veldig generalisert. Problemstillingen vår er nok derfor noe åpen, men vi har etter beste evne forsøkt å spisse den på en god og hensiktsmessig måte gjennom prosessen.

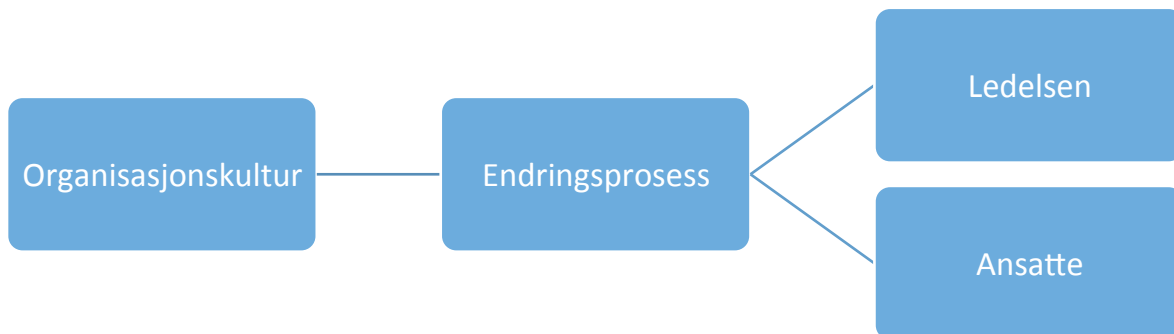
Forskningsdesignet vi har valgt, som vi vil presentere i kapittel tre, tillater oss også å endre på problemstillingen underveis. For å besvare problemstillingen i oppgaven har vi tilspisset to forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er mer konkrete og gir et tydelig inntrykk av målet med oppgaven.

Med bakgrunn i problemstillingen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål;

- 1. Hvordan har enhetslederne tatt stilling til at endringsprosessen kan påvirke organisasjonskulturen, og hvordan organisasjonskulturen kan påvirke endringsprosessen?*
- 2. Hvordan har enhetslederne tenkt å inkludere ansatte i endringsprosessen?*

Som det kommer frem av forskningsspørsmålene våre ønsker vi å se nærmere på hvordan lederne og ansatte ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til organisasjonskulturen i møte med en kommende endringsprosess. For å sette problemstillingen og

forskningsspørsmålene inn i en større og mer oversiktlig sammenheng har vi utviklet følgende forskningsmodell, figur 1.1.



*Figur 1.1: Forskningsmodell*

Med denne forskningsmodellen knytter vi problemstilling og forskningsspørsmål sammen, samtidig som vi presenterer de teoretiske momentene som vi ønsker å legge vekt på. Disse elementene er organisasjonskultur og endringsprosesser, og disse vil vi komme tilbake til i den teoretiske delen av oppgaven i kapittel to.

### ***1.3 Avgrensinger***

Som nevnt tidligere er hovedtemaene for denne oppgaven organisasjonskultur og endringsprosesser, dette er et stort fagområde med mange begreper og temaer. Vi vil på grunn av dette avgrenset studien til kun å omfatte det som er relevant for endringsprosessen ved Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH. Når det kommer til organisasjonskultur er dette et tema det er vanskelig å avgrense, så her vil vi forsøke å gi et så godt og oversiktlig bilde som mulig. Endringsprosess derimot kan vinkles på mange forskjellige måter, og vi vil her gi en generell tilnærming, men med hovedfokus mot endringsledelse. Det vil ikke bli lagt spesiell vekt på lederroller, egenskaper og type ledere da dette ut ifra vårt standpunkt og oppgavens innretning ikke er naturlig å forske i dybden på. Dette er absolutt interessante aspekter, men grunnet begrensinger i oppgaven og tidsperspektivet vi har til rådighet har vi valgt å utelate dette.

Vi ønsker i denne oppgaven å forske på egen arbeidsplass, Laboratoriemedisinsk avdeling ved NLSH. Vi er bevisste på ulempene som kan oppstå ved å analysere og vurdere egen arbeidsplass, men med dette tatt i betraktning har vi konkludert med at fordelene er større enn ulempene. Vi er derfor svært forberedt på eventuelle problemer vi kan møte, og har derfor tatt dette med i forberedelsene og planleggingsfasen av intervjuene. Med bakgrunn i oppgavens formål vil det også kunne være vanskelig å generalisere funnene vi gjør. Da dette ikke har vært et mål i seg selv håper vi likevel at resultatene vil kunne komme til nytte for andre bedrifter i lignende situasjoner, og da kanskje spesielt ved andre laboratorier.

I kapittel en starter vi med å presentere bakgrunn og formål med oppgaven. Videre i kapittel to vil det teoretiske rammeverket bli presentert. Her har vi valgt relevant teori som gir oss mulighet til å besvare problemstillingen vår på best mulig måte. Teorikapitlet starter med hovedbegrepene organisasjonskultur og endringsprosesser. Videre har vi valgt å se på Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) sin presentasjon av omstillingskurven og Kotter sitt endringsprogram i åtte trinn. Til slutt i teorikapitlet gir vi et lite innblikk i empirien som omhandler endringsledelse der vi presenterer Erichsen et al. sitt rammeverk for endringsledelse. I kapittel tre vil vi redegjøre for valg av metode, datainnsamlingsmetode og dataanalyse. Kapittel fire gir en presentasjon av våre viktigste funn som skal bidra til diskusjon og konklusjon. I kapittel fem vil vi drøfte de viktigste funnene våre opp mot teori og gi en konklusjon på problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Til slutt vil oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner presenteres.



## **2.0 Teori**

I dette kapitlet ønsker vi å presentere relevant litteratur som oppgaven og problemstillingen vår baserer seg på. I problemstillingen vår kommer det tydelig frem to teoretiske elementer, organisasjonskultur og endringsprosesser. Vi vil innlede kapitlet med å gi en oversikt over begrepene kultur, organisasjon og organisasjonskultur. Videre vil vi presentere endringsprosesser med hovedvekt på omstillingskurven som er relevant for hvordan de ansatte i en organisasjon mottar og oppfatter en endring. Avslutningsvis tar vi for oss endringsledelse med Erichsen et al. sitt rammeverk for endringsledelse. På denne måten omfavner vi også essensen i forskningsspørsmålene våre.

### **2.1 Organisasjonskultur**

#### **2.1.1 Organisasjonsbegrepet**

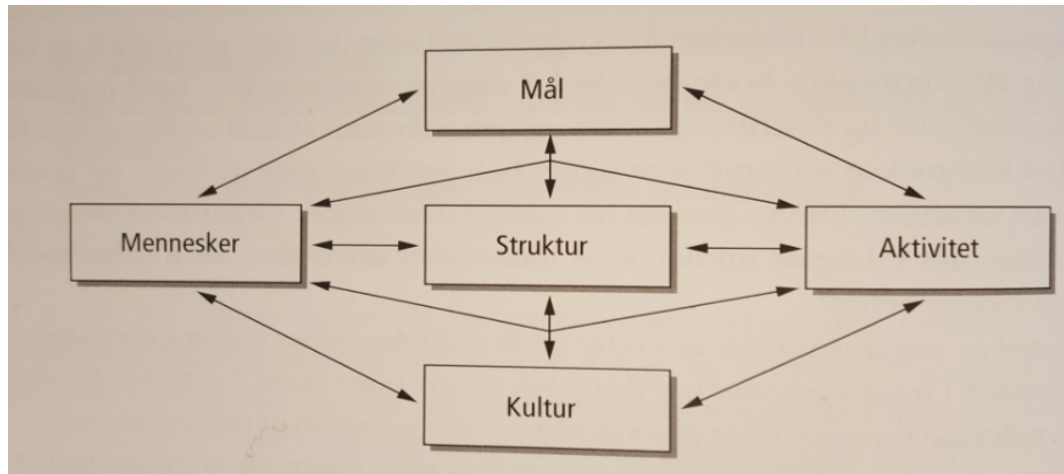
Når vi hører ordet organisasjon tenker mange av oss på store bedrifter, sykehus, kirker, skoler forsvaret og lignende. Vi er alle del av en organisasjon enten vi vil eller ikke, vi blir født på sykehus, utdannes på skole og de fleste av oss er del av en organisasjon på arbeidsplassen vår. Mange deltar også i organiserte fritidsaktiviteter på hjemmebane. Vi kan skille en organisasjon fra andre sosiale grupper ved å se på hva som er formålet med gruppen og hvordan gruppemedlemmenes aktivitet er koblet sammen. En vennegjeng eller en familie kan eksempelvis ikke kalles en organisasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013 s.18) er: "*En organisasjon et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.*"

Studiet av organisasjoner er viktig fordi organisasjoner utgjør grunnsteinen i samfunnet.

Organisasjoner har dessuten enormt stor makt. Forretningsmessige og politiske forandringer gjennomføres ofte ved at organisasjoner etableres, forandres eller avvikles.

Organisasjonsteoretisk kunnskap gjør ifølge Aarum Andersen (2009) det mulig å ta valg og utføre handlinger som er med på å styrke organisasjonen. Når vi skal studere organisasjoner er det først og fremst viktig å definere hva en organisasjon er. Jacobsen og Thorsvik sin definisjon nevnes tidligere i kapitlet, men blant forskere finnes det mange ulike forståelser og definisjoner av dette begrepet. Aarum Andersen (2009) lister opp særtrekk ved organisasjoner som; (1) mål, (2) mennesker, (3) struktur, (4) aktivitet og (5) kultur. Alle disse fem komponentene hører sammen og har en gjensidig påvirkning på hverandre. Dette vises

nedenfor i figur 2.1 (*Organisasjonens komponenter og deres gjensidige avhengigheter*, Aarum Andersen, 2009 s.16)



Figur 2.1: Særtrekk ved organisasjoner

### 2.1.2 Kulturbegrepet

Kultur er en del av oss og følger oss i hverdagen. Man kan si at kulturfenomenet er noe immaterielt, noe abstrakt, og ofte navnet på noe vi mener eksisterer, men som det likevel kan være vanskelig å angi presist hva består av. Schein (2010) hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe forutsatt at visse betingelser er til stede. Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, de må ha hatt muligheter til å løse problemene og sett effekten av løsningene, og gruppen må ha overført måten å løse gruppens problemer på til nye medlemmer. Hvis man har vært ansatt i flere bedrifter har man kanskje opplevd hvor stor forskjell det kan være på atmosfæren i de ulike bedriftene, dette er fordi organisasjoner også har forskjellige kulturer seg imellom.

Organisasjonskulturen kan være en viktig faktor som beskriver hvorfor en organisasjon lykkes. Vi er forskjellige individer med ulike interesser, tankeganger og oppfatninger. Når mennesker jobber tett sammen over lengre tid for å løse felles oppgaver, og for å nå bestemte mål, dannes det verdier, normer og oppfatninger om ulike aspekter ved arbeidet og samarbeidet. Dette fører til en organisasjons unike kultur (Aarum Andersen, 2009). Gjennom Bang (2013) sine tre kjernebegreper uttrykker *verdier* hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber i organisasjonen. *Normer* beskriver hvordan man bør oppføre seg, og

hva som er akseptabelt og uakseptable holdninger og handlinger. Og til slutt forteller *virkelighetsoppfatninger* om hva som er sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan gruppen skal tolke det som skjer. Empiriske studier har vist at jo sterkere kultur, desto sterkere er tilliten mellom ledere og ansatte i en organisasjon. Økt tillit vil dessuten resultere i mindre behov for overvåking og kontroll fra ledelsens ståsted (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I likhet med mange andre begreper i samfunnsvitenskapen er det vanskelig komme til enighet om en enkelt definisjon av kulturbegrepet. Bang (2011) definerer kultur slik: "*Kultur er et system av standarder for hvordan man skal oppfatte, tro, evaluere og handle ... Kultur består av alt man må ha kjennskap til eller tro på for å kunne operere på en måte som er akseptabelt for dets (samfunnets) medlemmer.*" (Bang, 2011 s. 20)

En annen populær definisjon som de fleste kjenner seg igjen i, og som kanskje er lettere å forholde seg til er; "*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss.*" (Bang, 2011 s. 21)

Nå har vi fått en forståelse av begrepene organisasjon og kultur, og i det neste kapittelet ønsker vi å skape en forståelse av sammensetningen av disse begrepene.

### **2.1.3 Organisasjonskultur**

Begrepet organisasjonskultur vokste for alvor frem blant ledelsesfaget og organisasjonsforskere først på 1980-tallet. I 1982 var det to bøker som for alvor gjorde begrepet kjent for ledere og forskere. Forfatterne etablerte organisasjonskulturen som det "store svaret" på hvorfor en organisasjon lykkes eller ikke. Begge bøkene var skrevet av konsulenter fra det amerikanske konsulentfirmaet McKinsey & Company og ble stor suksess med sitt enkle budskap: "*Suksessformen ligger i å skape en riktig bedriftskultur, som rett og slett ble definert som "The way we do things around here".*" (Bang, 2013). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) hadde vestlig industri mistet store markedsandeler til japanske bedrifter. Mange stilte derfor spørsmål om hva japanerne gjorde til forskjell fra andre bedrifter i verden. Det ble senere skrevet flere bøker som analyserte forskjeller mellom japanske og amerikanske bedrifter. I bøkene kom det frem at japanernes nøkkel til suksess ble beskrevet som "den japanske bedriftskulturen". Det ble derfor antatt at kultur var en viktig faktor for å forklare organisasjoner sin suksess. Kultur ble derfor sett på som et viktig strategisk fortrinn. En sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap kan være avgjørende for hvor vellykket en bedrift er.

I likhet med mange andre begreper i samfunnsvitenskapen er det vanskelig å enes om en enkel definisjon av organisasjonskulturbegrepet. Edgar H. Schein beregnes som en av de største autoritetene innenfor forskning på organisasjonskultur, han definerer organisasjonskultur slik: *"Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor må lærers bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene."* (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.130)

Bang (2013) definerer organisasjonskultur som: *"Organisasjonskulturen er et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben."*

Schein (2010) hevder også at det i de aller fleste organisasjonskulturer finnes subkulturer, subkulturene deler mange av de samme antagelsene som resten av organisasjonen. Det er spesielt tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer: Hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlig karakteristika som gjerne er knyttet til ulike oppgaver, yrker og erfaringer (Bang, 2013). Videre påpeker Schein at subkulturer ikke dannes over natten og at mennesker må samhandle med hverandre over en relativt lang periode før de oppstår. Det kan også fort oppstå vanskeligheter når mennesker fra ulike subkulturer skal jobbe sammen, dette kan føre til konflikter som videre kan være destruktive for organisasjonen. Schein fremhever at konflikter ofte feiltolkes som blant annet personlige konflikter, når det egentlig er konflikter mellom ulike subkulturer.

I neste kapittel vil vi ta for oss endringsprosesser og se på de viktigste fenomenområdene innenfor dette temaet.

## ***2.2 Endringsprosess***

I dette kapittelet ønsker vi å se nærmere på endringsprosesser, og hvordan de i empirien er knyttet til organisasjonskultur. Dersom vi ser tilbake på forskningsspørsmål en og skal prøve å forstå hvilke muligheter og utfordringer en leder står ovenfor i møte med organisasjonskultur og endringsprosesser ser vi oss nødt til å sette oss inn i og forstå dette fenomenområdet. Senere i kapittelet vil vi også forsøke å gi et teoretisk innblikk i

endringsledelse, før vi avslutter kapittelet med en oppsummering der vi ser på hvordan organisasjonskultur og endringsprosesser kan linkes opp mot hverandre.

Endringsprosesser vil oppstå i alle organisasjoner gjennom dens levetid. Med omgivelser som er i stadig endring, vil det være uunngåelig å lede en organisasjon, med ønske om å lykkes, uten å tilpasse seg disse endringene. Det kan være ulike grunner til at en organisasjon ønsker å gjennomføre en endringsprosess. Det kan som nevnt over være på grunn av endringer i omgivelsene, men det kan også være endringer internt i organisasjonen som krever en endringsprosess. Dette kan for eksempel være endringer i organisasjonens oppbygging og struktur, fusjoner, sammenslåinger av avdelinger eller som i vårt tilfelle ombygging og tilførsel av ny teknologi. Uansett hva som er årsaken til endringsprosessen er det viktig å ha et innblikk og en viss forståelse for selve prosessen.

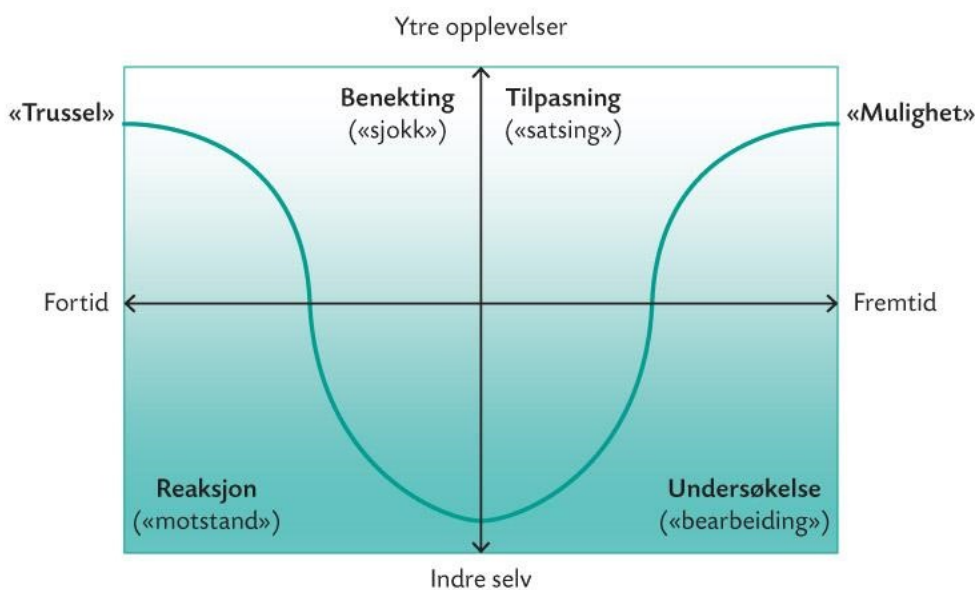
Strategi og endring hører ofte sammen. Porter (1996) poengterer at i dagens marked er det lett for konkurrenter å kopiere andre organisasjoners vinneroppskrift, samt at det er en rask endring i teknologien. Bedrifter må derfor stadig forholde seg til nye elementer når det kommer til konkurransen i markedet. For å overleve denne utviklingen må bedrifter ifølge Porter (1996) bruke mer tid på strategi og på å utføre endringer i egen bedrift som skaper en fordel, og for å forbedre bedriftens posisjon i markedet. På denne måten vil bedrifter kunne utkonkurrere sine rivaler, ved å skape en fordelaktig posisjon. Roos et al. (2014) konkluderer også med at det er de bedriftene som er mest dynamiske og som lærer og tilpasser seg endringene i omgivelsene som blir mest konkurransedyktige. Kodak er vel skoleeksempelet på dette, og som blir nevnt i de aller fleste tilfeller der det er snakk om resultatet av motvilje til endring. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) trekker frem *strategisk forsterkning* og *strategisk fornyelse* som to punkter ved endringsprosesser. Ved strategisk forsterkning fortsetter bedriften med samme ressurser som før, men med en forbedring av prosessene som utføres. Strategisk fornyelse er enkelt forklart det motsatte av strategisk forsterkning, og innebærer at bedriften tenker nytt og finner nye løsninger. Det samme finner vi igjen hos Jacobsen og Thorsvik (2013), men med begrepene *inkrementell* og *radikal endring*. Hillestad, Grönquist og Yttri (2014) poengterer også at organisasjonskultur kan være en avgjørende faktor for en organisasjon i møtet med endringsprosesser. Type endringsprosess, inkrementell eller radikal, vil kunne være avgjørende. Som nevnt tidligere vil organisasjonskultur kunne virke samlende og forenende på de ansatte, samtidig som den er et resultat av bedriftens historie. Ved store radikale omstillinger vil det da være naturlig at dette kan oppfattes truende og risikoen for en motarbeidende organisasjonskultur vil være til stede. Ved mindre

inkrementelle omstillinger vil ikke faren for påvirkning av kulturen være like stor, og motviljen til denne typen endring vil kunne være mindre enn ved radikal innovasjon. Det blir derfor viktig for ledere å være bevisst på at organisasjonskulturen både kan være en barriere og en bidragsyter når det kommer til endringsprosesser

Videre vil det være avgjørende hvordan organisasjoner, og ledelsen, «angriper» endring.

Prosessene og valgene som blir tatt i forkant av en endringsprosess kan få store konsekvenser for mottakelsen hos de ansatte. Erichsen et al. (2015) fremhever viktigheten av å analysere organisasjonskulturen for å finne fremmere og hemmere av endringsprosessen.

Omstillingskurven trekkes også frem som veldig relevant når det kommer til å forstå hvordan endring mottas og oppfattes hos ansatte (Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) s. 293). Figur 2.2 gir en oversikt over omstillingskurven og dens fire faser. Disse fasene er (1) benekting, (2) Reaksjon, (3) Undersøkelse og (4) Tilpasning.

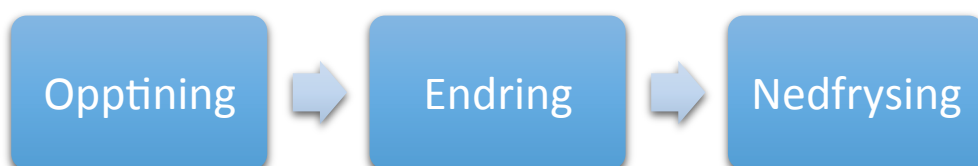


Figur 2.2: Omstillingskurven.

Ved de aller fleste endringsprosesser vil det i starten kunne være motstand og *benektelse* fra noen ansatte. Ser man på omstillingskurven er dette noe man skal forvente i første fase når man presenterer en endring, den vil mest sannsynlig bli oppfattet som en trussel. Dette vil spesielt gjelde i de tilfellene der bedriften er inne i en god fase, og opplever gode resultater fra hvordan man har gjort ting i fortiden. *Benektelsesfasen* vil kunne være preget av sjokk fra de ansatte, der de ikke har tro på at det vil komme til å bli gjennomført noen endring. Her må en

leder være tydelig å gi tid til den ansatte, det er også viktig med tilstrekkelig informasjon om formålet med endringen. I *reaksjonsfasen* vil det oppleves motstand fra de ansatte etter hvert som de begynner å innse at endringen vil skje. I denne fasen av endringsprosessen vil også informasjon til de ansatte være sentralt, for å forebygge at de som utøver sterk motstand skal få med seg flere. Her må en leder være tolerant, og å la folk slippe ut frustrasjon og usikkerhet. Det er viktig å ikke la de som er negativ til endringen bygge allianser slik at negativiteten sprer seg. *Undersøkelsesfasen* er den fasen der holdningen til de ansatte gradvis vil snu. Det vil forhåpentligvis oppstå en form for aksept og forståelse for at endringsprosessen faktisk vil finne sted. Den enkelte vil kanskje til og med starte å se mulighetene i endringen og ikke kun trusselen. Her må en leder være tydelig og igjen sørge for at de ansatte får nok informasjon, samtidig som nye innspill må bli tatt imot positivt. I den siste fasen, *tilpasningsfasen*, blir endringen akseptert, og de ansatte ser hensikten med den. Her vil de ansatte være villig til å satse mot de nye målene, og endringen som i starten ble oppfattet som en trussel vil nå bli oppfattet som en mulighet. Her må en leder bygge videre og styrke samholdet hos de ansatte, samtidig som de nye målene må være forstått av alle. Hovedpoenget med å ha omstillingskurven i bakhodet når man går inn i en endringsprosess er å være forberedt på mulige reaksjoner, samtidig som man skal være klar over at ikke all motstand vil vedvare gjennom hele prosessen, men at det er en naturlig reaksjon som man mest sannsynlig bare må la seg utspille (Erichsen, Solstad og Stiklestad, 2015).

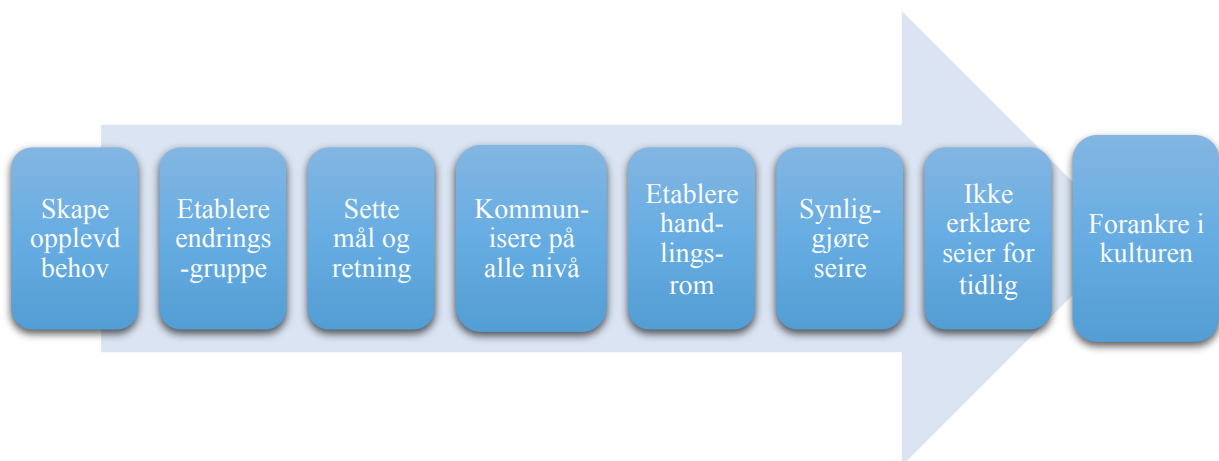
Når endringsprosessen er presentert for de ansatte er det selve gjennomføringen som gjenstår. Ved en endringsprosess, eller organisasjonsutvikling, er det viktig å ha en plan for hva som skal skje. John Kotter har utviklet et endringsprogram for organisasjonsutvikling over åtte trinn, mens Kurt Lewin presenterer tre steg for en organisasjonsutvikling. Det er mange likhetstrekk mellom disse to perspektivene, men der Lewin er litt «overflatisk», går Kotter litt mer grundig til verks (Erichsen et al., 2015). Lewin legger hovedvekt på tre trinn, *opptining*, *endring* og *nedfrysing*, som vist i figur 2.3.



Figur 2.3: Tre steg for en organisasjonsutvikling, Kurt Lewin.

I opptiningsfasen er poenget å skape et opplevd behov for endring, de ansatte må selv føle på at det må skje en endring, ellers er fremtiden usikker. I endringsfasen iverksettes tiltakene og til slutt i nedfrysingsfasen skapes det rutiner rundt endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I forhold til Lewin som har tre trinn i sin endringsprosess vil det være enklere for ledere å forholde seg til Kotter og hans endringsprogram i åtte trinn. Disse trinnene er listet opp i figur 2.4 (Fritt etter Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015, figur 11.3).



Figur 2.4: Endringsprogram i åtte trinn, John Kotter.

Endringsprogrammet består som sagt av åtte konkrete trinn. Første trinn består i å skape et opplevd behov for endring hos de ansatte. Dette er viktig for å skape engasjement og endringsvilje. Videre er det viktig å etablere endringsgrupper som skal styre endringen i riktig retning. En endringsgruppe kan bestå av ledere, mellomledere, rådgivere og ansatte. Det er viktig at deltakerne i endringsgruppene opplever at de har påvirkningskraft, dersom de ikke gjør, eller har det, kan motivasjonen og engasjementet forsvinne. Motivasjonen er et sentralt og viktig begrep i endringsprosesser. Motivasjon er: *"en samlebetegnelse på de faktorer som setter i gang og som styrer adferden hos mennesker og dyr."* (Teigen, 2016) og det finnes mye teori på dette området. Erichsen et al. (2015) omtaler et begrep som de kaller organisasjonsengasjement, som går ut på at den ansatte føler en sterk tro på bedriftens mål og verdier og ønsker å yte ekstra på bedriftens vegne. Målet for en leder vil være å få ansatte som føler det slik ovenfor bedriften, da disse vil potensielt yte mer i forbindelse med en endringsprosess. Det skiller ofte mellom indre og ytre motivasjon i teorien. Vi ønsker ikke å gå i detalj på dette i denne oppgaven, annet enn at vi ønsker å være beviste på at disse



definisjonene finnes. Indre motivasjon finner vi når vi jobber med noe som interesserer oss, og som vi dermed gjør av egen fri vilje. Ytre motivasjon vil være faktorer som status og belønning (Erichsen et al., 2015). Neste trinn i endringsprogrammet omhandler det å sette tydelige mål og retning for endringsprosessen. Dette kan gjerne utarbeides av arbeidsgruppene, med ønsker og innspill fra ledelsen. Kommunisere på alle nivå er neste trinn i endringsprogrammet og omhandler i stor grad at kommunikasjon og informasjon er avgjørende for å få en vellykket endringsprosess. God kommunikasjon vil skape forståelse, engasjement og læring. Erichsen et al. (2015) anbefaler ikke å benytte kun e-post og intranett, men å være tett på, og ta diskusjoner og spørsmål når de kommer. Trinn fem handler om å etablere handlingsrom for endringsgruppen og de ansatte. Dette gjøres for eksempel ved tilstrekkelig makt og tillit til endringsgruppene. Synliggjøring av seire er et viktig trinn for å holde motivasjonen til de ansatte oppe gjennom en lang endringsprosess. Dette kan være delmål som markeres når de er nådd, eller andre relevante hendelser. Dette styrker mestringsevnen til de ansatte som står midt i og gjennomfører endringen. Trinn syv fokuserer på det at man ikke må ta seieren på forskudd. Selv om endringsprosessen er inne i en god periode, så kan man ikke slappe av, man må opprettholde fokus på målet. Siste trinn, trinn åtte, handler om å forankre den gjennomførte endringen i kulturen. Samspillet mellom endringen og organisasjonskulturen er her viktig, man kan risikere at endringen blir mislykket i sluttfasen dersom man ikke får til å forankre den nye måten å gjøre ting på i kulturen. Endringen må bli en del av rutinen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Erichsen et al. (2015) påpeker at selv om dette er en mer konkret prosess, så må leder være klar over at endringsprosesser er skreddersøm og må tilpasses hver enkelt organisasjon. Bang (2011) omtaler også de tre trinnene til Lewin som et godt verktøy ved ønske om å endre en organisasjonskultur.

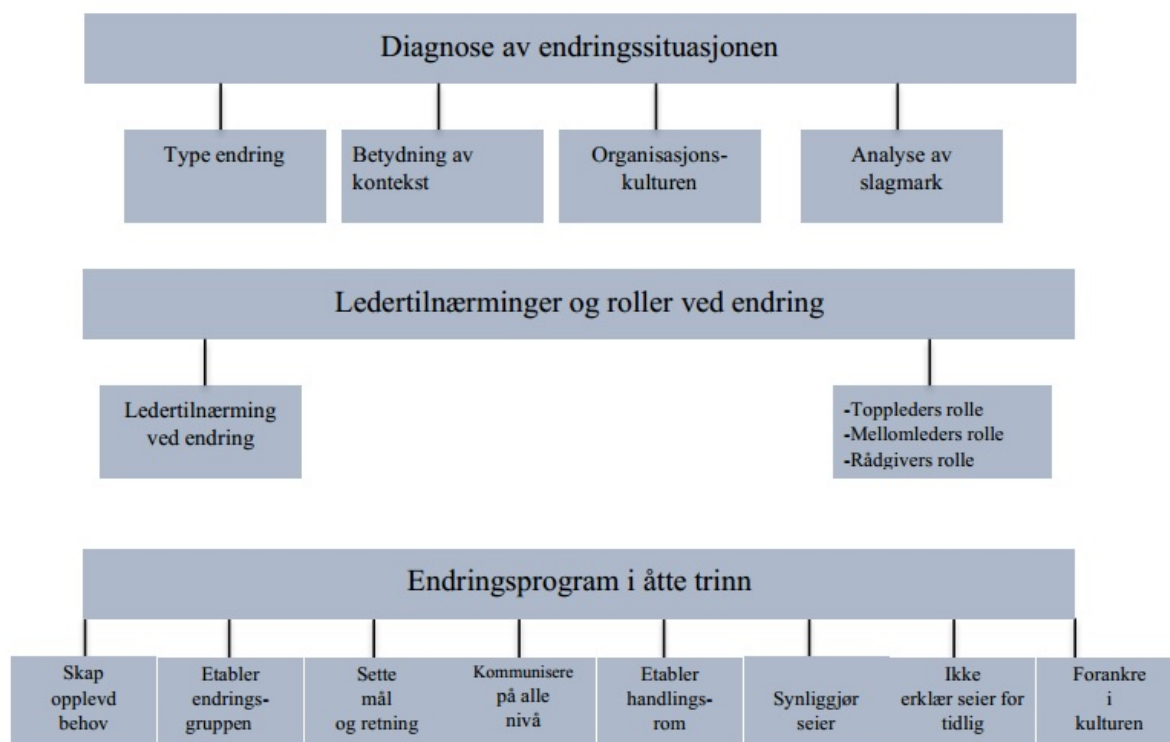
Som nevnt tidligere har Edgar H. Schein (1996) skrevet en artikkel der han blant annet nevner motstanden man kan møte i opptiningsfasen av en endringsprosess. Denne motstanden til endring kobler han mot gruppenormer som blant annet kan være forankret i organisasjonskulturen. Gjennom artikkelen kommer Schein også inn på omstillingskurven, og prosessen man må gjennom for å få ansatte til å forstå verdien av endring. Schein konkluderer blant annet med at viktige forandringer innebærer dype kulturelle og subkulturelle antagelser. På denne måten fremhever han at endring er sterkt knyttet til lærings- og forståelsesdynamikken i en organisasjonskultur.

I en artikkel skrevet av Suellen J. Hogan og Leonard V. Coote (2014) fant vi noen likhetstrekk med det vi selv ønsker å studere. Her trekker de også frem at selv om det finnes forskning på organisasjonskultur, så finnes det ikke mye forskning som konkret ser på organisasjonskultur som fremmer eller hemmer innovasjon. Det teoretiske rammeverket i artikkelen bygger på det samme som vi har nevnt over, med hovedvekt i modellen til Schein. Til forskjell fra denne studien, som har benyttet en kvantitativ tilnærming, ønsker vi å bruke en kvalitativ tilnærming til vårt valg av problemstilling.

Dette kapitlet gav en oversikt over endringsprosesser i organisasjoner, og hvordan man på best mulig måte kan håndtere disse. Videre vil vi fremheve en leders rolle i endringsprosesser.

### ***2.2.1 Endringsledelse***

Under enhver endringsprosess vil ledelsens håndtering av endringen kunne være avgjørende for resultatet av prosessen. Vi ønsker derfor å gi et lite innblikk i empirien som omhandler endringsledelse. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 291) presenterer det de kaller rammeverk for endringsledelse. Rammeverket er knyttet opp mot planlagte endringer, der endringsagenter er den viktigste drivkraften. Dette rammeverket presenteres i figur 2.5.



Figur 2.5: Rammeverk for endringsledelse.

Rammeverket deler endringsledelse inn i følgende tre faser:

1. Diagnose av endringssituasjonen
2. Ledertilnærming og roller ved endring
3. Endringsprogram i åtte trinn

Til å begynne med er man nødt å gjøre en diagnose av endringssituasjonen, og Erichsen et al. (2015) fremhever at suksessen i endringen ligger i at dette blir godt gjennomført. Dette gjøres gjennom de fire temaene: (1) Type endring, (2) Betydning av kontekst, (3) Organisasjonskultur og (4) Analyse av slagmark. Det trekkes her en empirisk linje mellom hovedtemaene i oppgaven, endringsprosess og organisasjonskultur. Det vil også være naturlig å trekke koblinger til omstillingskurven i den delen av diagnosen som omhandler organisasjonskultur. Ledertilnærming og roller ved endring avhenger av den utførte diagnosen. En annen viktig faktor er kompetansen og ressursene som er til rådighet. I hovedsak omhandler det å fange opp mulige endringsadganger og styre disse, sammen med mellomledere og rådgivere, i riktig retning. Endringsprogrammet i åtte trinn er utarbeidet etter Kotter sine åtte trinn ved endring, som ble presentert i kapittelet om endringsprosesser.

Avslutningsvis fremhever Erichsen et al. (2015) viktigheten av å være klar over at endringsledelse ofte representerer usikkerhet, uklarhet, positive og negative krefter, følelser og kommunikasjon. En situasjon som en leder ofte kan føle seg alene i, og det vil være viktig med ressurspersoner som støttespillere, dette kan for eksempel være et styre, HR, personalledelse eller rådgivere.

### **2.3 Oppsummering organisasjonskultur og endringsprosess**

Gjennom teorikapittelet har vi nå fått et innblikk i de to fenomenområdene som prosjektet vil omhandle. Selv om det er viktig å forstå og ha kunnskap om disse når man jobber med et såpass omfattende prosjekt, er det også viktig å forstå sammenhengen mellom de to områdene. Bjørn Hennestad (2012) har skrevet en artikkel der han legger vekt på forholdet mellom endringsledelse og organisasjonskultur. Her fremheves viktigheten av å forstå at en endringsprosess er tidkrevende samtidig som det krever en ledelse som tar organisasjonskulturen på alvor. Hennestad (2012) henviser til at de fleste endringsprosesser som mislykkes gjør nettopp dette på grunn av at ledelsen ikke har hatt tilstrekkelig fokus på bedriftens kultur. I artikkelen benyttes det samme definisjon på begrepet organisasjonskultur som vi har benyttet tidligere i oppgaven: "*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss.*" (Bang, 2011 s. 21). Spørsmålet i artikkelen blir da hvordan det skal la seg gjøre å gjennomføre en endring, som vil påvirke måten vi gjør ting hos oss på? I artikkelen blir, som også i vår oppgave, både modellen til Lewin og Kotter nevnt som mulige løsninger på problemet, hver med sine styrker og svakheter. Kort oppsummert sier Hennestad at ledere må ta utgangspunkt i at organisasjonsendring fordrer til kulturendring, og dette må ledere være bevisste på når de setter i gang en endringsprosess.

Det vil derfor bli interessant for oss å se hvilke tanker enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling har gjort seg angående dette. Ledere har nemlig en kulturell påvirkning, enten de vil det eller ikke (Hennestad, 2012). Før funnene våre blir presentert ønsker vi å gi et innblikk i metodevalg og beskrivelse av dataanalyse i oppgaven.

### 3.0 Design og metode

I metodekapittelet gjør vi rede for valg av metode, strategi og design som ble benyttet for å besvare vår problemstilling. Videre vil vi presentere våre informanter og avslutte med å vurdere oppgavens validitet og reliabilitet.

#### 3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon fra virkeligheten og om hvordan denne informasjonen kan tolkes og analyseres, dette er en sentral del av empirisk forskning. Videre kan metode defineres som; "*Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål.*" (Johannesen et al., 2011, s.33).

Valg av metode er gjort på bakgrunn av hvilke forutsetninger vi har for innhenting av datamaterialet og besvarelse av problemstillingen vår. Vi bestemte oss tidlig for å forske på egen bedrift da Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH, står ovenfor en stor omstillingsprosess som vil føre til store endringer i avdelingen. Organisasjonskultur og endringer er begge temaer som interesserer oss i stor grad. I tillegg til dette vil vi ha relativ god tilgang til informanter som kan gi oss relevant og god informasjon fra enhetene. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål baserer seg i hovedsak på teori innenfor organisasjonskultur og endringsprosesser, dette er også grunnlaget for vår datainnsamling. Vi har kommet frem til følgende problemstilling: "*Hvordan forholder enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg til pågående endringsprosess, og hvordan har de gjennomført endringen så langt?*"

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. I kvantitative metoder brukes ofte tall, målinger og kalkulasjoner som resulterer i statistikk med ulike variabler som kan fremstilles i tabeller og grafer. Dette vil ikke være relevant for vår oppgave da vi ønsker å undersøke et fenomen og dets erfaringer, meninger og refleksjoner i henhold til vår problemstilling. I denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ tilnærming med et deskriptivt design. Kvalitative studier egner seg til en dyptgående undersøkelse av et fenomen der man har ingen eller lite kunnskap om fenomenet. Kvalitativ design kan enkelt forklares med datainformasjon som ikke uttrykkes gjennom tall og mengde. Kvalitativ data kan være tekster, lyd eller bilde som er bearbeidet i form av en tekst med meningsinnhold. Ved bruk av en kvalitativ metode, i dette tilfelle kvalitativt intervju, gav det

oss mulighet til å fokusere på den begrensede gruppen informanter som vi har tilgjengelig, samtidig som muligheten for å tilpasse problemstillingen underveis er til stede.

Det som avgjorde hvilken forskningsmetode vi valgte var forskningsspørsmålene, hvilke typer informasjon vi skulle innhente og ikke minst hvordan vi skulle samle inn denne informasjonen. Litteraturgjennomgangen spilte også en viktig rolle i valg av forskningsmetode. Forskningsmetoden for prosjektet er med andre ord fremgangsmåten for innsamling, bearbeiding og tolkning av data.

### **3.2 Forskningsdesign**

Vi startet denne forskningsoppgaven med å utvikle en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, dette ble videre grunnlaget for vårt valg av forskningsdesign.

Forskningsdesign blir definert som: *"En logisk plan for å komme fra her til der"*(Yin, 2014).

*"Her"* blir definert som spørsmålene som skal besvares og *"der"* blir definert som svarene på spørsmålene. Kvalitativt design kan klassifiseres i noen generelle kategorier, hva som er det beste designet er det stor uenighet om blant forskere. Christoffersen, Johannessen og Tufte (2010, s. 80) nevner fenomenologi, etnografi, grounded theory og casestudie som de vanligste kvalitative design innenfor økonomi og ledelsesfag. I oppgaven vår har vi valgt å bruke en deskriptiv casestudie med elementer fra fenomenologisk analysemetodikk. Casestudie egner seg til forskning av et avgrenset fenomen der man ønsker å undersøke casen grundig og detaljert for å innhente mest mulig data. Det avgrensede fenomenet vi ønsker å undersøke i vår oppgave er Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH. Casestudier kan være en grundig undersøkelse av hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre i en bedrift (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010). Innenfor casestudier blir det ofte referert til forskeren Robert K. Yin, han definerer casestudie slik: *"A study that investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real-world context"* (Yin, 2014, s. 237)

Innenfor casestudiene opererer Yin (2014) med to dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler hvor mange case man ønsker å studere, altså enkelt casedesign eller flercasedesign. Den andre dimensjonen omhandler om man anvender en eller flere analyseenheter. I denne oppgaven har vi lagt forskningen vår innenfor en casestudie der vi skal anvende en analyseenhet. Hovedfokuset i oppgaven vil ligge på Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH, der vi vil innhente data fra informanter ved fem enheter. Dette gir oss

mulighet til å sammenligne og diskutere data innenfor en og samme avdeling.

Fenomenologisk tilnærming er relevant for denne oppgaven da fenomenologi er læren om hvordan noe viser seg og fremtoner seg for oss som individ, og slik det umiddelbart oppfattes av våre sanser (Johannesen et al., 2010).

Videre mener Robert K. Yin at det er fem komponenter som er spesielt viktig å tenke på når man skal gjennomføre en caseundersøkelse. (1) Forskningsspørsmålene egner seg best til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. Som forskere gjør vi oss selv noen (2) teoretiske antagelser etter å ha stilt en del grunnleggende spørsmål til informantene våre. Disse antagelsene leder så til videre undersøkelse og forskning. (3) Analyseenheter kan være enkelt personer eller sosiale settinger. I vår oppgave vil analyseenheten være settingen Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH. Den neste komponenten er (4) logisk sammenhengen mellom data og antagelser der Yin opererer med to analysestrategier som er teoristyrte og beskrivende casestudium. Den siste komponenten Yin nevner er (5) kriterium for å tolke funnene. Her skal man tolke funnene opp mot eksisterende teori så langt det lar seg gjøre. Yin påpeker at man med basis i de fem komponentene over bør ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, slik at man kan relatere funnene til eksisterende teori.

### ***3.3 Informantene***

I dette kapitlet ønsker vi å starte med å presentere utvalget for dette forskningsprosjektet med samtlige informanter. Videre ser vi på datainnsamling og hvordan vi har gjennomført undersøkelsen, før vi til slutt vil presentere dataanalysen og prosjektets kvalitet.

#### ***3.3.1 Utvalgsstrategi***

Strategisk utvalg baserer seg på hvilken målgruppe som skal delta i undersøkelsen. Hvem og hvor mange informanter som velges er avhengig av hvordan forskningsspørsmålene utformer seg. Vi har valgt informanter som kan gi oss mest mulig relevant og nyttig informasjon, utvalget i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet men hensiktsmessighet (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2010). Vi har i denne oppgaven valgt et homogent utvalg, der vi ønsker å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innenfor organisasjonskultur og endringsprosess ved Laboratoriemedisinsk avdeling.

Basert på våre forskningsspørsmål ble målgruppen bestemt. Antallet informanter representerer her den informasjonen vi mener er tilstrekkelig for besvarelse for vår problemstilling. Vi har valgt 5 informanter som består av fem enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling, NLSH. Enhetene som er relevante for denne endringsprosessen er Sentrallaboratoriet, Preanalytisk enhet, Bakteriologisk enhet, Blodbank og Molekylær. Samtlige av informantene stilte til intervju. For å anonymisere vårt utvalg har vi valgt å gi de fiktive navn, slik at det skal være umulig å gjenkjenne den enkelte informanten. Fiktive navn vil også kunne gi leser en nærere relasjon til innholdet i oppgaven.

Tabell 3.1 gir en oversikt over informantene.

Informant	Utdanning	Bedrift	Stilling	Tidspunkt og lengde	Antall sider
Ruth	Bioingeniør	Laboratoriemedisinsk avdeling	Enhetsleder	08.09.17 25:41	10
Bjørg	Bioingeniør	Laboratoriemedisinsk avdeling	Enhetsleder	07.07.17 41:48	16
Anne	Bioingeniør	Laboratoriemedisinsk avdeling	Enhetsleder	05.07.17 27:45	9
Line	Bioingeniør	Laboratoriemedisinsk avdeling	Enhetsleder	06.07.17 31:28	11
Heidi	Bioingeniør	Laboratoriemedisinsk avdeling	Enhetsleder	18.08.17 25:16	9

Tabell 3.1 inneholder begrenset informasjon om informantene for å beskytte deres identitet.

### 3.3.2 Datainnsamling

I denne oppgaven har vi valgt kvalitativt intervju som innsamlingsmetode. Kvalitativt intervju kan defineres som: *"Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv."* (Brinkmann og Kvale, 2015 s. 42)



Vi startet innsamlingsprosessen med å sende mail til utvalgte informanter der vi informerte om oppgavens formål og ønske om deres deltagelse gjennom intervju. Vi la ved et samtykkeskjema (Vedlegg fire) som gav informasjon om prosjektets innhold og deres rett til anonymitet og mulighet for å trekke seg. På bakgrunn av at vi har valgt egen bedrift, gikk vi senere innom kontorene til de ulike enhetslederne for å avtale tid og sted for intervjuet.

Vi har blant annet forberedt hvordan vi skal presentere oss selv og naturligvis presentere oppgaven vår, hvem vi skal intervjuer, hvor det skal ta sted og hvordan anonymisering skal foregå. Det har vært viktig for oss at vi har valgt sted uten for mye støy og avbrytelser der informanten har følt seg avslappet og trygge. I denne oppgaven var det naturlig å utføre intervjuene på informantens kontor eller på et grupperom ved arbeidsplassen. Selv om vi i dette tilfellet kjenner informantene fra før var det viktig for oss at intervjuet skulle oppfattes profesjonelt og at vi med bakgrunn i dette forberedte oss på forskjellige måter å håndtere en intervjuopprosess.

### ***3.3.3 Gjennomføring***

I forberedelsesfasen utarbeidet vi en intervjuguide (Vedlegg tre) der vi laget en systematisk liste over temaer og generelle spørsmål som belyser oppgavens formål. Intervjuformen vi har valgt er semistrukturert dybdeintervju som tar utgangspunkt i en intervjuguide der rekkefølge på spørsmål og temaer kan variere. På denne måten har vi fått en fin balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi har gjennomført intervjuene med en naturlig dialog, slik at informantene forhåpentligvis har følt seg komfortable og trygge. Dette har vært viktig for svarene vi har fått. Under selve intervjuet har vi benyttet oss av en digital diktafon for opptak, før vi senere har transkribert intervjuene ordrette, dette ble gjort fortløpende. I tillegg har vi tatt notater underveis i intervjuet. Ved bruk av dybdeintervju har vi fokusert på en og en informant om gangen. Vi har oppmuntret informanten til å formulere tanker, holdninger og erfaringer i dybden rundt vår problemstilling. Det har også vært viktig for oss å tolke mimikk, tonefall og kroppsspråket til informantene, slik at vi har unngått misforståelser ved eventuelle oppfølgingsspørsmål.

### 3.3.4 Analyse av data

For å få en bedre forståelse av hva dataanalyse innebærer har vi valgt å ta med en definisjon av dataanalyse fra Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2011 s. 186): *"Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen."*

Vi var på forhånd forberedt på at selve dataanalyseprosessen kunne bli svært tidkrevende, og at det kunne virke overveldende i starten. Til tross for et lite utvalg informanter vil et intervju som skal transkriberes ordrett være tidkrevende. Vi bestemte oss derfor å transkribere intervjuene fortløpende, for å spare så mye tid som mulig. Etter ferdig transkribering har vi valgt å benytte oss av dataprogrammet NVivo til kategorisering av informasjonen vi fant, også kalt koding. NVivo er et dataprogram som støtter kvalitative data og blandede forskningsmetoder. Det benyttes til å analysere, organisere og kategorisere det innsamlede datamaterialet. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010) kan analyse av fenomenologisk studier deles inn i fire faser. Den første fasen er helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Denne fasen har gitt oss et helhetsinntrykk av den store mengden datamaterialet og bidratt til å finne de mest sentrale temaene som gjenspeiler seg gjennom intervjuene. Etter ferdig transkribering valgte vi å skrive ut tekstene i papirform for å lettere kunne lese og markere sentrale temaer i intervjuene. Fase to består av koder, kategorier og begreper. I denne fasen startet vi med selve kodingen av datamaterialet. Koding ble brukt for å avdekke og organisere meningsfulle utsnitt som bidro til å redusere store mengder datamaterialet som gjorde det lettere å analysere. Vi startet med å skille ut den informasjonen som var relevant for forskningsspørsmålene ved å systematisk jobbe oss gjennom materialet og identifisere tekstelementer som gav oss kunnskap og informasjon om våre hovedtemaer. Ved å markere de mest relevante sitatene kunne vi legge de inn under tilhørende kategorier, også kalt noder. Vi satt da igjen med 11 hovedkategorier som vi videre kunne analysere. Tredje fase består av kondensering. Denne fasen bestod også av koding. I denne fasen var målet å se om ulike kategorier kunne slås sammen eller ordnes inn under hverandre. Dette bidrar til å skrive en mer fortettet tekst. I denne fasen ble de 11 hovedkategoriene slått sammen til vi satt igjen med de kategoriene som vi mener var mest sentrale med tanke på vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I fjerde og siste fase var det fokus på sammenfatning av analysemateriale. Her var målet å sette sammen de fortattede tekstene til en

mer sammenfattet tekst med bakgrunn i de kodene vi har kommet frem til. Vi har tilegnet oss ny kunnskap gjennom hele analyseprosessen og det kan derfor være nødvendig å endre eller justere på koder og kategorier som allerede er laget. Vi endte opp med fem hovedkategorier og 31 underkategorier som i neste kapittel skal redegjøre for å fremstille vår empiri.

Hovedkategoriene med tilhørende underkategorier er fremstilt i figur 4.1.

Gjennom å analysere og kode et omfattende datamateriale ved hjelp av NVivo har det bidratt til å redusere og systematisere rådataen vi har innhentet. Dette har spart oss for mye tid og unødvendig arbeid dersom dette skulle blitt gjort manuelt.

Videre skjer kvalitativ dataanalyse gjennom deduktiv eller induktiv tilnærming, som vist i figur 3.1 (Sander, 2017). Den induktive analysen går fra empiri til teori, og gjelder stort sett all kvalitativ forskning. Den deduktive analysen går motsatt, altså fra teori til empiri, og består i hovedsak av å utlede hypoteser fra teorien for så å forsøke å motbevise de (Brinkmann og Kvale, 2015). I vår kvalitative forskningsoppgave har vi derfor brukt en induktiv dataanalyse.



Figur 3.1: Induktive og Deduktive studier.

### 3.4 Studiets kvalitet

Hva som anses som god kvalitet i et forskningsprosjekt vil variere, men det er derimot viktig for alle forskere å vurdere validiteten og reliabiliteten til sitt eget arbeid. Vi ønsker derfor å ta stilling til begrepene validitet og reliabilitet i sammenheng med vårt prosjekt. Ordet validitet stammer fra engelsk *validity* og betyr *gyldighet* og reliabilitet stammer fra engelsk *reliability* og betyr *pålitelighet* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011), og disse begrepene er svært viktige i alle forskningsprosjekter.

### **3.4.1 Validitet**

Det å skulle vurdere gyldigheten til sin egen transkribering av intervju kan være en utfordrende øvelse. Vi ønsker å tro at vi i løpet av en lang arbeidsprosess har produsert et så godt arbeid som mulig. Samtidig som det er viktig å være kritisk til sitt eget forskningsarbeid både før, under og etter ferdigstilt produkt. Begrepet validitet tar stilling til om dataene er gode representasjoner av fenomenet som skal undersøkes, og det sentrale her er om vi har klart å se sammenheng mellom det vi ønsket å undersøke (problemstillingen) og de datainnsamlingen vi har utført (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Videre har vi gjort en kritisk vurdering av informantene og kildene vi har valgt å bruke med tanke på deres pålitelighet. Informantene våre er et smalt utvalg fra egen bedrift og vi har derfor vært bevisste på at dette kan påvirke intervjuene og svarene vi har fått. Vi har derfor vurdert hvordan vi har utført intervjuene og tonen som ble holdt gjennom intervjuene. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) omtaler også overførbarhet, også kalt *ekstern validitet*, som omhandler det å systematisere og analysere datamaterialet slik at det kan overføres til andre situasjoner. På grunn av en smal spisset gruppe av informanter med konkrete temaer har hovedmålet vårt vært å generalisere funne så langt det lar seg gjøre. Dette kan føre til at våre funn vil være nyttige for andre bedrifter i lignende situasjoner, noe som vil vært en ekstra belønning for oss.

### **3.4.2 Relabilitet**

Når det kommer til datamaterialets pålitelighet må vi ta stilling til hvilken data vi bruker, innsamling av datamaterialet og hvordan vi velger å analysere det (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Et av tiltakene vi har gjort for å øke påliteligheten til datamaterialet er blant annet å bruke diktafon under intervjuene. Dette vil slik vi ser det være tryggere enn å for eksempel skulle bruke mobiltelefon, som kan være ustabil med tanke på strøm og forstyrrende elementer, eller kun egne notater, som vil kunne være ufullstendige og vanskelig å tolke. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) fremhever også viktigheten av en godt dokumentert prosess, der vi gir leseren en full forståelse for hva vi har gjort, og hvorfor vi har valgt å gjøre slik som vi gjør. Etter transkribering av intervjuene fikk de informantene som ønsket lese sitt intervju med tanke på innspill eller eventuelt oppståtte misforståelser. Dette mener vi vil være med å påvirke oppgavens validitet i en positiv retning.

### ***3.5 Forskingsetiske retningslinjer***

Brinkmann og Kvale (2015) trekker frem fire områder når det kommer til etiske retningslinjer som forskere bør tenke over. Disse fire er (1) informert samtykke, (2) fortrolighet, (3) konsekvenser og (4) forskerens rolle.

#### ***3.5.1 Informert samtykke***

Før vi kunne starte innhenting av datamateriale var det nødvendig å melde inn forskningsprosjektet vårt til Personvernombudet for forskning, NSD AS. Vi informerte om oppgavens hensikt og formål for å forsikre oss om at ingen av personvernreglene ble brutt (Vedlegg en). Personvernombudet vurdert oppgaven vår som tilfredsstillende i henhold til kravene i personopplysningsloven (Vedlegg to).

I denne oppgaven har vi utarbeidet et samtykkeskjema (Vedlegg fire) som samtlige informanter har lest og signert. Gjennom skjemaet har vi gitt informantene informasjon om prosjektets formål og design. Det er viktig at informantene vet at de deltar på frivillig basis og at dette innebærer at de som deltar når som helst kan trekke seg fra prosjektet uten negative konsekvenser. Informantene er informert om at intervjuene vil bli slettet etter innlevering av oppgaven. Det var kun en av våre informanter som ønsket å lese transkriberingen av sitt intervju. Ingen av informantene har trukket seg i etterkant.

#### ***3.5.2 Fortrolighet***

Fortrolighet, også kalt konfidensialitet, handler om at deltakerne har blitt informert dersom identifiserbar informasjon offentliggjøres. I vår oppgave har vi få informanter, noe som kan gjøre det forholdsvis enkelt å identifisere informantene på bakgrunn av den informasjonen de gir. Dette er samtlige informanter informert om. Som tidligere nevnt har vi valgt å gi informantene fiktive navn for å forsøke å unngå gjenkjennelse.

#### ***3.5.3 Konsekvenser***

Når det kommer til konsekvenser påpeker Brinkmann og Kvale (2015) viktigheten av at vi tenker over forskjeller mellom skriftspråk og talespråk. Vi har derfor vært beviste på denne forskjellen får å unngå ubehagelige situasjoner. Alle informantene har fått tilbud om å lese transkriberingen.

### ***3.5.4 Forskerens rolle***

Da vi har valgt å undersøke forholdene på egen arbeidsplass er det en reell mulighet for at vår rolle som forskere kan bli påvirket av informantene vi intervjuer. Dette er med bakgrunn av vår personlige forbindelse med informantene, dette kan gjøre det vanskelig å opprettholde en profesjonell avstand. Dette er noe vi har vært forberedt på og prøvd å unngå så langt det har latt seg gjøre. Det er allikevel ikke til å unngå at vi kan ha lagt vekt på enkelte resultater og ignorert andre. Det positive med å skrive om egen arbeidsplass er at vi kommer nærmere informantene og at de føler seg tryggere i intervjusituasjonen (Brinkmann og Kvale, 2015). I tillegg vil det være en fordel for oss som ansatte å få innsyn og kanskje til og med innflytelse på egen arbeidsplass. Det vil kunne skape et personlig engasjement for egen arbeidsplass som igjen kan føre til at vår utholdenhet som forskere blir positivt påvirket. Det er viktig å være klar over at det ikke bare er fordeler ved å skrive om egen organisasjon, dette er nevnt tidligere i kapittelet (Nyeng og Wennes, 2006).

### ***3.6 Oppsummering***

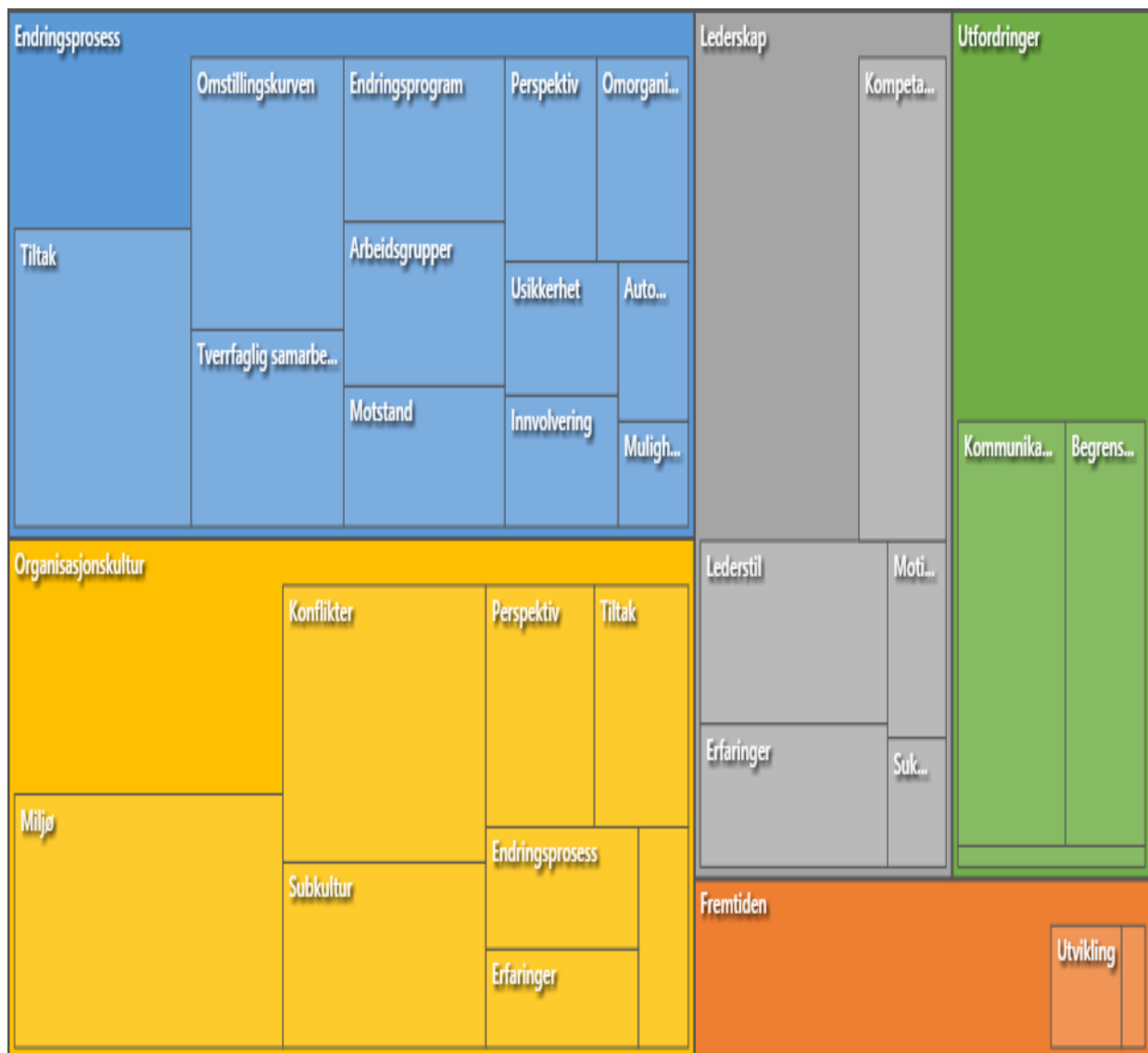
I metode kapittelet har vi gjort rede for valg av metode, og den kvalitative forskningsmetoden har gitt oss mulighet til å finne svar på problemstillingen vår på best mulig måte. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming med et deskriptivt design, og videre benyttet vi induktiv dataanalyse, der vi tok utgangspunkt i empiri og så videre på teori. Det deskriptive designet er i hovedsak en casestudie, der vi har tatt med elementer fra fenomenologisk analysemetodikk. Når det kommer til informantene vi benyttet oss av så bestod disse av 5 enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Alle 5 enhetslederne stilte til intervju, noe som resulterte i totalt 55 transkriberte sider fra intervjuene. Etter innsamlingen av datamaterialet startet den viktige oppgaven med å analysere all rådataen. Dette var en prosess vi var forberedt på at kunne ta veldig lang tid. Ved å benytte dataprogrammet NVivo ble det derimot spart mye viktig tid. Når det kommer til oppgavens validitet og reliabilitet har vi hele tiden forsøkt å være kritisk til vårt eget forskningsarbeid. Vi har vurdert informantene våre som pålitelige, samtidig som vi har tatt stilling til at de er et smalt og spisset utvalg. Når det kommer til ekstern validitet håper vi at våre resultater i senere tid vil kunne benyttes ved andre laboratorier som befinner seg i lignende situasjoner, eventuelt at det kan føre til videre forskning på den aktuelle endringsprosessen. Reliabiliteten, eller påliteligheten, til datamaterialet ble forbedret ved bruk av diktafon under intervjuene, samtidig som at den ene informanten som ønsket å lese gjennom sitt intervju fikk gjøre dette. Når det kommer til de

forskningsetiske retningslinjene har vi lagt vekt på at vi skal ha informert samtykke fra samtlige informanter og at det skal skapes en fortrolighet mellom oss og informantene. Samtidig forstår vi konsekvensene av det datamaterialet vi velger å benytte i oppgaven og at våre roller som forskere ikke blir påvirket av at vi skriver om egen arbeidsplass.

Det er nå gjort en kort oppsummering av de viktigste monumentene av vår metode. I neste kapittel vil funnene vi har gjort basert på de semistrukturerte dybdeintervjuene bli presentert.

## 4.0 Funn

I metodekapittelet har vi beskrevet prosessen av å analysere den store mengden rådata som vi innhentet fra våre intervju. Vi startet med å transkribere intervjuene ordrett for å videre kode de mest relevante sitatene med tanke på temaene organisasjonskultur og endringsprosesser. Gjennom detaljert og nøysom analyse av rådata har vi kommet frem til fem hovedkategorier med 31 underkategorier. Dette presenteres i figur 4.1.



Figur 4.1: Oversikt hoved- og underkategorier i datamaterialet fra NVivo



Figur 4.1 viser som nevnt en oversikt over den store datamengden som er innhentet fra informantene våre. For å systematisere datamengden har vi benyttet oss av dataprogrammet NVivo, der vi ved hjelp av koding har kommet frem til fem hovedkategorier, såkalte noder, og tilhørende underkategorier. Hovedkategoriene har som vist i figur 4.1 hver sin boks med tilhørende farge, der de ulike underkategoriene ligger. Størrelsen på de ulike hovedkategoriene tilsvarer mengden datamaterialet som tilhører hver kategori. Etter analysearbeidet, som er beskrevet i metodekapittelet, endte vi opp med følgende 5 hovedkategorier:

1. Organisasjonskultur
2. Endringsprosess
3. Lederskap
4. utfordringer
5. Fremtiden

De to første hovedkategoriene kom veldig naturlig for oss da organisasjonskultur og endringsprosess er hovedfenomenene i vår oppgave. Videre har vi lagt en del vekt på endringsledelse da utvalget vårt kun består av enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Med bakgrunn i dette ønsket vi å ha en egen hovedkategori rettet mot lederskap. I denne sammenhengen ligger ikke hovedfokuset på teorien bak lederskapet som utføres, men den er mer rettet mot funnene vi har gjort som kan kobles til lederskapet ved avdelingen. Når det kommer til hovedkategoriene utfordringer og fremtiden så er dette kategorier som på mange måter, spesielt teoretisk, kunne vært inkludert i hovedkategorien endringsprosess. Vi ønsker allikevel å skille funnene våre i disse to hovedkategoriene. Først og fremst fordi vi mener vi har gjort såpass mange og relevante funn som kan kobles til disse kategoriene, samtidig som vi ut fra både teorien og vår empiri ser at dette er svært sentrale elementer som vi mener fortjener en egen plass i oppgaven.

Videre i dette kapittelet ønsker vi å presentere disse hovedkategoriene med en kort presentasjon av tilhørende underkategorier. Empirien i dette kapittelet blir fremstilt gjennom sitater fra våre informanter, samt vår analyse.

Vi opplever at det til tider er vanskelig å fordele funnene våre mellom de ulike kategoriene. Dette er mye på grunn av det som er nevnt over, med at flere av hovedkategoriene har sammenheng og elementer fra hverandre. På grunn av dette vil ulike sitater trekkes frem i

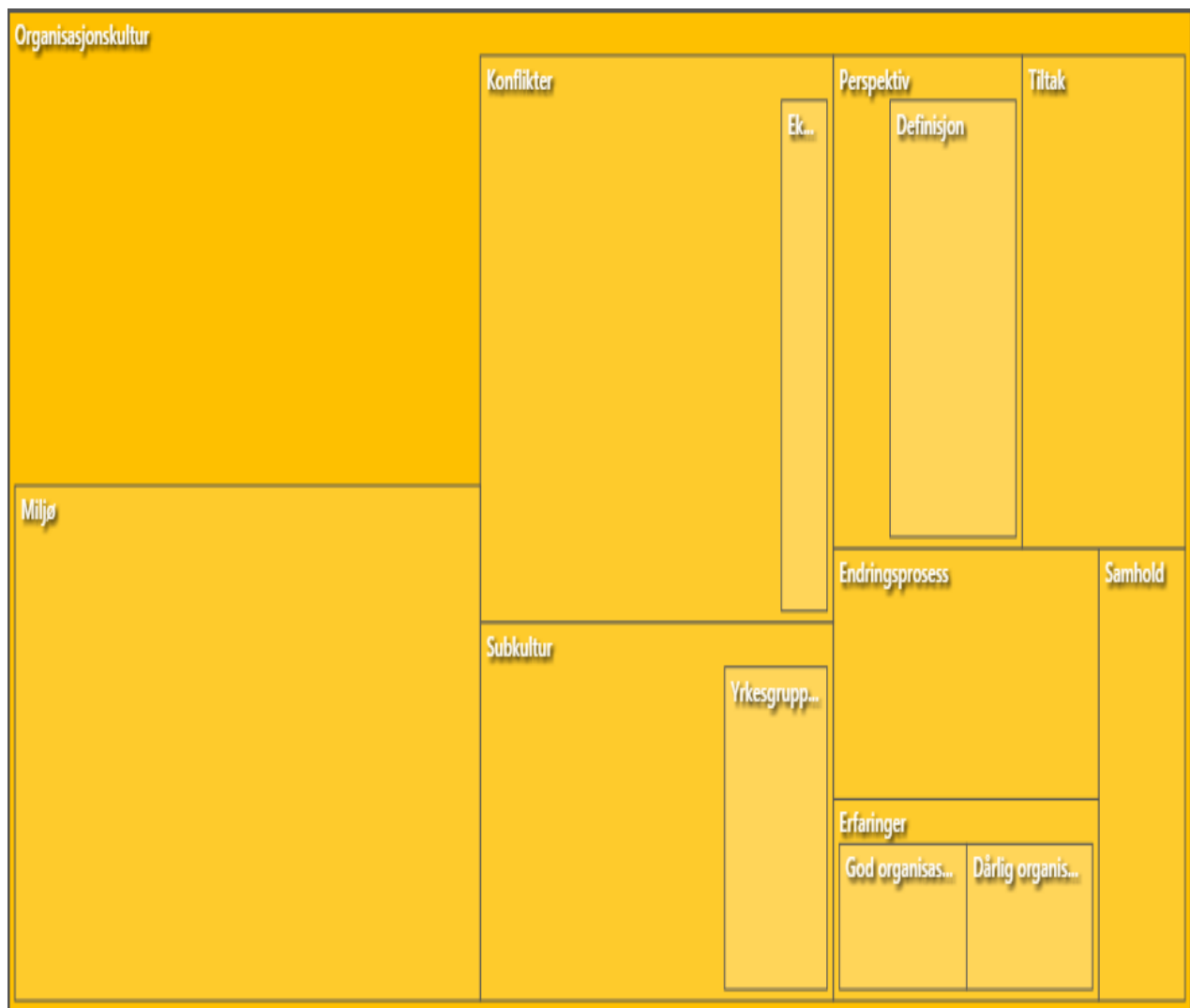
flere underkategorier. Vi anser det som viktig for oppgavens helhet at disse funne blir presentert i ulike kategorier da de belyser ulike temaer på forskjellige måter.

Våre funn vil vi videre ta for oss i diskusjonen i kapittel fem.

#### ***4.1 Organisasjonskultur***

I dette kapitlet presenteres hovedkategorien organisasjonskultur. Fra teorien har vi tidligere nevnt at organisasjonskultur kan defineres som: "*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor må lærers bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*" (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s.130).

Vi ønsker å starte med å presentere figur 4.2 som gir en oversikt over hovedkategorien organisasjonskultur med tilhørende underkategorier.



Figur 4.2: Oversikt underkategorier i hovedkategori organisasjonskultur

Som figur 4.2 viser kom vi frem til følgende underkategorier etter koding. Underkategoriene er listet opp etter størrelse, der den største kategorien kommer først:

- Miljø
- Konflikt
- Subkultur
- Perspektiv
- Tiltak
- Endringsprosess
- Erfaringer
- Samhold

Som det fremkommer av figur 4.2 har noen av underkategoriene tilhørende underkategorier, disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men er tatt med i fremstillingen for å vise dybden i datamaterialet.

#### **4.1.1 Miljø**

Miljø er et vidt begrep og vi ønsker derfor å innlede med å klargjøre hva vi legger i dette begrepet. I denne underkategorien fremkommer funn om blant annet tiltak for et bedre arbeidsmiljø og samspill. Begreper som normer, verdier, og uskrevne regler er sentrale. En rekke forhold på arbeidsplassen kan påvirke den ansattes helse, trivsel, kreativitet og yteevne. Vi er alle forskjellige og det noen opplever som noe nytt og spennende kan for andre oppleves som en belastning. De ansatte er i mange tilfeller bedriftens viktigste ressurs og trivsel bør derfor være høyt prioritert. For å ivareta et godt arbeidsmiljø er det viktig at man som leder jobber aktivt med dette.

Noen av enhetene ved Laboratoriemedisinsk avdeling er små enheter som er spredt over store lokaler. Anne ser derfor viktigheten av å skape et samlingspunkt der de ansatte kan bli bedre kjent på tvers av fagområdene. Et av tiltakene som er blitt benyttet på denne enheten er "9-kaffen".

*"Vi har derfor hatt en "9-kaffe" der vi har kunnet møttes og blitt kjent, og jeg vet at det har vært et par diskusjoner om "9-kaffen" vår på andre enheter."* (Anne)

Anne fremhever viktigheten av å skape samhold i enheten, og vi tolker det slik at dette er noe hun har tenkt å ivareta til tross for at hun uttrykker at det har blitt møtt med noe motstand fra andre enheter. Dette er noe vi finner igjen i teori om organisasjonskultur, der en god kultur vil kunne virke samlende og støttende for de ansatte, og motsatte virke splittende og skape utrygghet. Dette argumenterer hun med på følgende måte:

*"Dette var det eneste møtepunktet vi hadde der alle kunne møtes, og vi har blant annet hatt fagrelevant quiz og tatt opp forskjellige ting som er aktuelt på enheten. Dette tror jeg hjelper da vi er spredt over lokalene, vi er ikke så nær."* (Anne)

Anne nevner her at enheten er spredt over lokalene og for å holde oversikt over arbeidsmengde og samarbeid innad i enheten har hun utarbeidet ukeplaner som hjelper henne med dette. Hun går i tillegg rundt og hører med de ansatte om hvor mye prøver som er

kommet inn til enheten, på denne måte kan hun omplassere de ansatte slik at de kan hjelpe til der det trengs.

*"Dette påvirker jo hvor mye den enkelte har å gjøre, på denne måten kan vi hjelpe hverandre der det trengs. Det er et veldig godt team arbeid."* (Anne)

En av de andre enhetslederne nevner også at de benytter seg av slike ukeplaner. I tillegg blir Facebook nevnt som et virkemiddel for å skape et godt miljø.

*"Vi har jo en egen Facebook-gruppe hvor vi legger ut sånne morsomme ting, også lager vi quizer og tull og tøys. For jeg tror det er lettere å få inn litt alvorlige ting viss du bruker litt humor, lurer det inn sakte men sikkert. På ukeplanene bruker jeg kallenavn som "dagens sjef" og "mulighets-uka" for å lette på stemningen"* (Heidi)

Når det kommer til miljøet og samarbeidet mellom enhetene kommer det frem at enhetslederne har ulikt syn på dette. Ruth mener at enhetene er veldig forskjellig innad, og at dette kan stamme tilbake til sammenslåingen i 2006. Hun synes fortsatt ikke at de har klart å få til et godt samarbeid mellom enhetene.

*"Jeg synes fortsatt ikke at vi har klart og fått godt samarbeid i mellom enhetene. Vi enhetslederne driver jo hver vår retning, vi er liksom ikke noe samstemte."* (Ruth)

Anne synes heller ikke at samarbeidet er helt optimalt. Hun mener at samarbeidet mellom enhetslederne spesielt kunne vært bedre.

*"Vi enhetslederne har jo forskjellige ting vi er god på, og kanskje jeg trodde at den som var god på Gat'en kunne holde på med Gat for eksempel."* (Anne)

Line synes samarbeidet stort sett er greit, men hun etterlyser mer forståelse for hvordan de andre enhetene jobber. Et forslag for å kunne forbedre dette er å hospitere mer hos hverandre.

*"Kanskje skulle vi hospitert litt mer hos hverandre for faktisk å skape mer forståelse for hva vi holder på med ... Jeg tror nok at forholdet mellom enhetene stort sett er greit, men det å ha litt mer kunnskap om hva de ulike enhetene holder på med hadde ikke skadet. Det kunne sikkert ha vært bra."* (Line)

Bjørg synes at samarbeidet på ledernivå er veldig godt, men at det på medarbeider siden kan variere litt. Hun tror dette i hovedsak gjelder vaksamarbeidet og at ulike personer kanskje ikke går like godt over ens.

*"Det kommer an på hvilket nivå du sammenligner på. På leder siden er det veldig godt, vi har et veldig godt samarbeid og det fungerer veldig godt. På medarbeider siden har jeg ikke full oversikt, men det vil nok være variable svar på dette. Det har nok mest med at vaksamarbeidet ikke fungerer optimalt."* (Bjørg)

Heidi mener at det er ulikt samarbeid mellom ulike enheter. De enhetene som har mest med hverandre å gjøre, har kanskje naturlig nok også best samarbeid. Hun fremhever også at de ulike kulturene vil føre til ulik motivasjon blant lederne i endringsprosessen.

*"Nå må vi også huske at ledere skal klare å leve på sin enhet. De skal stå i det, og hvis du hele tiden skal stå i en posisjon hvor du skal mase på folk så får du et sånt press at det nesten ikke er til å leve med. Da sliter du, for du kan ikke velge det bort. Er du avdelingsleder så kan du gå ut av et møterom og til kontoret dit, også være der en stund, men er du enhetsleder så må du pinadø stå i det hele tiden. Derfor tenker jeg at vi må velge våre kamper. Dersom de ansatte i enheten din ikke er motiverte, vil det ikke gå."* (Heidi)

#### 4.1.1.1 Oppsummering miljø

Informantene påpeker at ulike virkemidler som Facebook, fagrelevant quiz og humor brukes for å lette arbeidsmiljøet på enhetene. Videre viser det seg at arbeidsmiljøet og samholdet i enhetene er varierende. Det vil naturligvis være ulike oppfatninger av hvordan arbeidsmiljøet er i en organisasjon, men vi synes likevel det er interessant å se at enhetslederne har et såpass ulikt syn på samarbeidet. En av informantene mener at enhetene er veldig forskjellig innad og at det resulterer i et mindre bra samarbeid. En annen informant mener at samarbeidet mellom lederne ikke er spesielt bra, dette argumenteres med at alle driver i hver sin retning og at de derfor ikke er samstemte. Videre påpekes det at samarbeidet mellom enhetslederne er godt, men at forholdet mellom de ansatte ikke er optimalt, dette er med bakgrunn i for lite kunnskap på tvers av enhetene. I neste kapittel vil vi presentere funnene våre som er knyttet opp mot konflikter i endringsprosessen og som kan påvirke organisasjonskulturen.

#### **4.1.2 Konflikt**

Når det kommer til underkategorien konflikt så finnes det mange forståelser av dette, vi har valgt å ta utgangspunkt i følgende forståelse: "*Konflikt, en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede samtidig.*" (Svartdal, 2017)

Med bakgrunn i denne forståelsen har vi innhentet relevant informasjon fra funnene våre. Det er viktig for oss å være bevist på at konfliktene potensielt kan ha oppstått med bakgrunn i kommende endringsprosess, noe som også kom frem i intervjuene med informantene. Line stiller for eksempel spørsmål ved oppstarten av arbeidsgruppene, disse vil vi komme tilbake til senere. Det kommer også frem at det har vært antydning til konflikter i noen av gruppene. Å etablere endringsgrupper er et av trinnene i Kotter sitt endringsprogram, samtidig må man være beviste på at endringer kan skape motstand hos ansatte, slik omstillingskurven viser. Line mener at arbeidsgruppene kan ha blitt startet for tidlig i endringsprosessen.

*"Jeg skal ikke si at det var feil å starte arbeidsgruppene, men det var kanskje litt tidlig, det har vært litt turbulent i enkelte grupper i hvert fall."* (Line)

Noen av enhetslederne mente at kanskje ikke alle enhetene var like mye inkludert i endringsprosessen. Line føler at hennes enhet ikke er så inkludert i endringsprosessen, men at de fortsatt er nysgjerrige på hva som skal skje.

*"Vi føler vi oss jo litt på siden, så vi er ikke så involverte, men min enhet er nysgjerrig på hvordan det blir."* (Line)

Heidi på sin side etterlyser litt mer engasjement fra andre enheter, og mener at de enkelte enheten selv er skyld i at de ikke er like deltakende som andre.

*"Det er jo noen enheter i bygget som etter mitt syn definerer seg helt ut, og får lov til å definere seg helt ut også."* (Heidi)

Som nevnt tidligere ble det antydning til motstand og motvilje i noen av arbeidsgruppene som ble etablert, en av arbeidsgruppene ble til slutt stoppet av Medisinsk direktør.

*"Den arbeidsgruppen ble stoppet fordi Medisinsk direktør mente at det ble alt for mye bråk."* (Ruth)

#### 4.1.2.1 Oppsummering konflikt

Bråket og motviljen i arbeidsgruppene er et godt eksempel og kan kobles til startfasen av omstillingskurven. De ansatte har kanskje ikke fått nok informasjon om endringsprosessen og føler kanskje derfor på usikkerhet rundt hva som skal skje. Sitatene i dette kapitlet knyttes naturligvis opp mot endringsprosessen, men vi har valgt å ta med dette under hovedkategorien organisasjonskultur, da vi mener konfliktene vil påvirke organisasjonskulturen. Dette viser igjen samspillet mellom organisasjonskultur og endringsprosesser.

#### 4.1.3 Subkultur

Subkulturer kan oppstå i alle organisasjoner. Det er viktig å være bevisst på dette, da man som leder må lære seg å forholde seg til disse. En leder vil også kunne utnytte de ulike subkulturene til egen fordel. Vi får inntrykk av at alle våre informanter er bevisst på at slike grupperinger kan eksistere. Ruth opplever at det er "de" og "dem" og at subkulturer definitivt eksisterer på hennes enhet. Anne derimot mener at hun ikke har subkulturer på sin enhet.

*"Ja, veldig. Det er de og dem."* (Ruth)

*"Om det er subkulturer på min enhet? Nei det er det ikke. Ikke som jeg kjenner til."* (Anne)

Line starter med: *"Du vet som leder så vet du ikke og ser du ikke alt."* og det er nok noe hun har rett i. Videre mener hun at subkulturer ikke eksisterer like lett i en liten gruppe som i en stor.

*"Hos oss er vi en homogen gruppe hvor vi har et felles mål, der alle ser hva oppdraget er i løpet av dagen. Jeg tror subkulturer lettere kan vokse på en større enhet. Jeg har vært tydelig og stiller krav. Derfor tror jeg at det blir mindre av det."* (Line)

Heidi derimot mener at man vil finne subkulturer på alle enhetene. Hun forteller at de har snakket mye om subkulturer i enhetsledermøtene og om hvordan de skal håndtere ulikheter og forskjeller.

*"Jeg kaller det for A-laget og B-laget og jeg vil ikke ha et A-lag og et B-lag, jeg vil kun ha et A-lag."* (Heidi)

Hun fortsetter med at dersom alle hadde vært like hadde det vært "drit kjedelig", og at det vil være naturlige å finne subkulturer uansett.



*"Man må finne seg teknikker for å håndtere ulike folk, og det har vi snakket mye om, og der er jeg veldig god. Det vet jeg fordi jeg blir brukt som foredragsholder på en del ting. Jeg er god på å se hvordan man kan behandle folk rettferdig, men ulikt. Jeg tror ikke så mange tenker over at man er så ulik som man er, noen er veldig selvstendig og man kan bare si "her er dagen, bruk den", mens andre må du detaljstyre, og noen må du holde i ørene." (Heidi)*

Laboratoriet består av forskjellige yrkesgrupper som Bioingeniører, helsesekretærer og leger. Heidi mener at dette vises veldig godt utad.

*"Det er veldig tydelig at vi har ulike yrkesgrupper, det er veldig den ene bioingeniørgruppen, også har du faktisk ganske mange helsesekretærer, og de er noe helt annet. Bare se på hvem som sitter på "lillerommet" for eksempel. Hvilket bord sitter du med? Når går du og spiser? Jeg kan lese veldig mye av det." (Heidi)*

Bjørg påpeker at subkulturer også finnes blant lederne, der enkelte lederfigurer samler kun de med samme holdninger og innstillinger rundt seg. Videre fortsetter hun med at subkulturer kan være et problem, men at de absolutt ikke behøver å være det.

*"Subkulturer kan være et problem, men de trenger ikke å være det. Jeg vet ikke om det er mulig å fjerne de. Vi er såpass mange og i forskjellige livsfaser så jeg tror ikke det er mulig å fjerne de." (Bjørg)*

Fra teorien påpeker Schein at det kan oppstå vanskeligheter når mennesker fra ulike subkulturer skal jobbe sammen og at det kan være destruktivt for organisasjonen. Bjørg poengterer også at det finnes mange eksempler på hvor galt det kan gå hvis man som leder ikke håndterer subkulturene på riktig måte. Hun mener derfor at det er viktig å se det positive i subkulturene og heller bruke de som gode verktøy.

*"Jeg tenker heller at vi kan bruke de og at noen av de kan være gode verktøy. Det handler om at når du drar det inn mot en endringsprosess og man vet om noen grupperinger som skal spille på lag med de kreftene for å klare å gjennomføre ting på en grei måte. Man må være bevisst på hva som finnes og hvordan man skal håndtere det, for det finnes eksempler på hvor galt det kan gå viss en som leder ikke har oversikt. Jeg tror vi har noen sunne og noen usunne trekk, en liten miks av begge." (Bjørg)*

#### 4.1.3.1 Oppsummering subkultur

Flertallet av enhetslederne er beviste på at subkulturer eksisterer i de ulike enhetene og at man derfor må finne seg teknikker for å kunne håndtere de. Videre påpekes det at subkulturene tydelig kommer frem blant de ulike yrkesgruppene og at dette gjenspeiles særlig på pauserommet. Bjørg poengterer at det kan være vanskelig å endre på subkulturene, men at man heller må prøve å utnytte de som gode verktøy. I neste kapittel presenteres de viktigste funnene knyttet opp mot enhetslederne perspektiv på organisasjonskultur.

#### 4.1.4 Perspektiv

Organisasjonskultur er som mange andre samfunnsvitenskapelige begreper vanskelig å gi en entydig definisjon på. Vi ønsket derfor å spørre informantene våre om hvilket perspektiv de har på begrepet organisasjonskultur. Anne mener at dette er et stort tema og at det derfor finnes mange forskjellige vinklinger.

*"Det er jo mange vinklinger man kan ta, men jeg kan jo ta den vinklingen med at innad hos oss så liker vi å diskutere ting. Og vi kan informere og diskutere. 9-kaffen er veldig fin."*

(Anne)

Line presiserte også at det finnes mange forskjellige tanker som kommer når man snakker om organisasjonskultur, men hun nevner noe hun kaller "fjøsrukta" som vi finner spesielt interessant.

*"Jeg tenker litt sånn "fjøsrukta", sånn har vi det hos oss. Man merker fort når man kommer inn en plass hva som er akseptert og hva som ikke er akseptert."* (Line)

Bjørg mener at alle arbeidsplasser har sin arv eller vaner. Det vil si alle organisasjoner har sin egen måte å gjøre ting på uten at det blir styrt av lover og regler. Hun sier at det kan være vanskelig å jobbe med det som leder, spesielt hvis man ikke håndterer det rett. Dette kan være en utfordring ved endringsprosesser da man faktisk er nødt til å gjøre en endring. Kotter sitt eksempel i åtte trinn kan være et godt redskap for å håndtere endringer på en god måte. Med dette ser vi at organisasjonskultur og endringsprosesser kan knyttes opp mot hverandre.

*"Jeg tenker at det er et begrep som er ganske tungt å jobbe med, eller tungt å endre på, men det er ikke umulig. Det tar kanskje litt lengre tid enn man er villig til å bruke. Det er et litt rigid begrep på noe som finnes i hver enkelt bedrift, som man kan gjøre noe med, men som kan være vanskelig, hvis man ikke gjør det på rett måte." (Björg)*

Ikke alle informantene svarer like utdypende, Ruth hadde denne konkrete oppsummeringen: *"Tja, det, enten så er det noe positivt eller så er det noe negativt." (Ruth)*

#### *4.1.4.1 Oppsummering perspektiv*

Alle informantene har en forståelse for at organisasjonskulturen handler om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Björg påpeker at organisasjonskulturen finnes i alle bedrifter og at den kan være vanskelig å endre på, dersom man ikke gjør det på rett måte, og at det vil være tidkrevende. Dette er fordi det handler om mennesker, etablerte arbeidsoppgaver og rutiner. Line sitt perspektiv med fjøslukta i en bedrift synes vi er spesielt interessant. Vi tror alle kan kjenne seg igjen i hva som er akseptert og ikke på sin arbeidsplass. I neste underkategori ønsker vi å se nærmere på tiltakene som er gjort med tanke på organisasjonskulturen og endringsprosessen.

#### **4.1.5 Tiltak**

I forbindelse med denne oppgaven synes vi det er interessant å se på hvilke tiltak enhetslederne gjør for å opprettholde eller eventuelt endre på organisasjonskulturen i forbindelse med endringsprosessen. Ut i fra funnene våre ble det naturlig å lage underkategorien tiltak. Vi mener at tiltakene som utføres i organisasjonen i forkant av, og under, en endringsprosess er avgjørende for å lykkes og få et godt resultat. I Line sin enhet jobber de aktivt med organisasjonskultur, ved at de holder fast på de verdiene de har og ønsker å ha. I tillegg bruker de en trivselsundersøkelse for å måle tiltakene de gjør.

*"Akkurat når det gjelder min enhet så jobber vi hele tiden med kultur i forhold til at vi gjør de riktige tingene. Vi holder fast på de verdiene som vi ønsker, og som vi vil ha. Jeg føler ikke at det har vært sånn ute å kjøre at vi har hatt noen konkrete store ting. Det er klart, vi gjør jo den trivselsundersøkelsen og følger opp den, så vi jobber med det." (Line)*

Heidi forteller at hun gjør mange tiltak i hverdagen med tanke på organisasjonskulturen og at det ikke er tilfeldig hvordan hun håndterer det. Hun setter for eksempel opp arbeidslister der det rulleres på hvem som arbeider sammen. Dette kan også være et tiltak for å forhindre enkelte subkulturer, som videre kan være destruktiv for organisasjonskulturen og endringsprosessen.

*"Organisasjonskultur gjennomsyrrer veldig mye av det jeg holder på med, alt i fra opplæringsplaner, hvem vi setter sammen for å oppnå ting og hvordan jeg skal angripe for å få en god opplæring. Dette tar jeg ikke tilfeldig, da hadde det ikke gått bra. Jeg har plassert og laget turnus sånn at jeg skal være sikker på at de ikke går de samme vaktene i lag alle sammen. Rett og slett fordi jeg ønsker rulling. Ellers så er det en subkultur på kveldsvakt som jeg har null kontroll på. I starten var det litt motstand, men nå er alle fornøyd med det."*  
(Heidi)

Heidi forteller at det snakkes en del negativt om den nye endringsprosessen og har derfor sett seg nødt til å konfrontere enkelte med det. Hun har derfor alliert seg med noen personer som skal korrigere det de hører som er feil. Dette ser vi på om et godt tiltak for å forhindre dårlig kultur i organisasjonen.

*"Dersom man hele tiden går og snakker negativt om den nye løsningen, må man faktisk konfrontere folk. Så kan man si at hvis det er sånn du tenker om det her, så tror jeg kanskje at vi er best tjent med at du begynner å se deg om etter en ny jobb fordi du ødelegger arbeidsviljen til de andre. Dette tror jeg kanskje ikke vi har vært flinke nok til, for jeg vet med sikkerhet at det snakkes en del på vakt, og dette er det vanskelig for en leder å ha kontroll på. Det er vanskelig å korrigere det som blir sagt, så jeg har alliert meg med noen personer. Når de hører noe så skal de gå inn å korrigere der de vet det er feil."* (Heidi)

En av informantene forteller at Laboratoriemedisinsk avdeling har ansatt en rådgiver for kvalitet og rådgivning som skal jobbe inn mot laboratoriene med blant annet organisasjonskultur.

*"Et av de fokusområdene som jeg tenker hun etter hvert skal ha når hun blir godt kjent er organisasjonskultur. Jeg har lyst til å få litt drahjelp inn mot disse tingene. Hun kjenner jo ingen her i fra før, så hun stiller litt mer med blanke ark, og det tenker jeg er en fordel."*  
(Björg)

#### 4.1.5.1 Oppsummering tiltak

Tiltakene som blir gjort i avdelingen ser vi varierer etter hvilken enhetsleder som ble spurt. I Line sin enhet har de hovedfokus på verdiene blant de ansatte, og måler dette ved hjelp av trivselsundersøkelser som jevnlig følges opp. Et av de største tiltakene er at det er ansatt en rådgiver som skal jobbe med organisasjonskulturen i enhetene. I neste kapittel presenterer vi funnen våre der vi ser en sammenheng mellom organisasjonskultur og endringsprosess.

#### 4.1.6 Endringsprosess

Som nevnt tidligere er hovedtemaene i denne oppgaven organisasjonskultur og endringsprosess. Vi velger derfor å ta med endringsprosess som en egen underkategori til organisasjonskultur, i tillegg til at den vil ha sin egen hovedkategori senere i kapitlet. I teorien presenterer Jacobsen og Thorsvik (2013) begrepene inkrementell og radikal endring. Inkrementell endring er endringer som kan oppfattes truende og der risikoen for en motarbeidende organisasjonskultur vil være større. Dette er interessant da enkelte av enhetslederne forteller at de ansatte føler seg truet og har lite eller ingen endringsvilje. Hillestad, Grönquist og Yttri (2014) poengterer også at organisasjonskultur kan være en avgjørende faktor for en organisasjon i møtet med en endringsprosess. Vi har spurt enhetslederne om hvilke forventninger de har til endringsprosessen og i hvilken grad den kan påvirke organisasjonskulturen i enheten.

Anne forteller at de har store forventninger til endringsprosessen, og sier følgende:

*"Laboratoriet er vant til små endringer hele tiden, så vi bygger oss opp mot det."* (Anne)

Videre forteller hun at hennes enhet har lenge ligget langt etter de andre laboratoriene i landet, men at de nå har kommet på rett spor, bortsett fra noe av det manuelle arbeidet. Anne ser på endringer som noe positivt for enhetene.

*"Jeg tenker at vi vokser jo selv på at vi har endringer hele tiden, så jeg håper at når andre enheter også får endring, og får se en positiv utvikling, så vil de også vokse på det."* (Anne)

Som vi nevner i teorikapitlet er de fleste bedrifter avhengig av endring for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Hvordan man håndterer endringen har mye å si for utfallet. Bjørg mener at endringsprosessen kan gi enheten og organisasjonskulturen en positiv "boost" hvis de klarer å

oppfylle det de har sagt de skal oppfylle. Er utfallet negativt kan det være veldig uheldig for organisasjonskulturen, og det kan til og med skade tilliten til lederne blant de ansatte.

*"Hvis vi er for optimistisk og det slår feil ut, eller vi blir gjennomskuet og ikke er realistiske så kan det gjøre noe med tilliten de ansatte har til lederne. Jeg tenker at hvis vi lykkes med prosessen så tror jeg at det er positivt for kulturen, veldig positivt." (Björg)*

Gjennom disse uttalelsene kan man slik vi forstår det trekke en sammenheng mellom at en endringsprosess kan påvirke organisasjonskulturen i negativ eller positiv retning, alt etter utfallet. Ikke alle lederne har tatt dette i betraktning, noe som er interessant med tanke på teorien vi har funnet på området. Line har for eksempel ikke gjort seg noen spesielle tanker om dette.

*"Om endringsprosessen kan påvirke organisasjonskulturen? Skal vi se, nei det har jeg egentlig ikke tenkt så mye på faktisk, det må jeg være så ærlig å si." (Line)*

Heidi presenterer kanskje den mest dramatiske konsekvensen til endringsprosessen, nemlig oppsigelse eller store endringer av arbeidsforhold, som igjen vil påvirke organisasjonskulturen på enheten.

*"Jeg tror min jobb forsvinner i fremtiden, når vi blir omorganisert så tror jeg ikke at jeg har jobb lengre. Dette ligger kanskje tre år frem i tid, så jeg regner med at jeg holder på med helt andre ting da." (Heidi)*

Ruth ser positivt på endringen og tror det vil frigjøre en del tid til de ansatte på enheten. Hun håper at de ansatte kan jobbe mer på tvers og at de får et felles kontoropplegg.

*"Jeg har jo åpnet opp for at andre yrkesgrupper kan komme til oss, så lenge de har autorisasjon så skal det gå helt fint det. Jeg håper på at vi blir mer enhetlig, istedenfor at vi har disse subkulturene. Håper kanskje at vi får noen felles arbeidsplaner etter hvert også." (Ruth)*

#### 4.1.6.1 Oppsummering endringsprosess

De fleste enhetslederne er enige i at en endringsprosess kan påvirke organisasjonskulturen i positiv eller negativ retning alt etter dens utfall. Anne forteller at de har store forventninger med tanke på ny og bedre teknologi, mens Heidi ser for seg konsekvenser som oppsigelse og helt andre arbeidsoppgaver. Videre påpekes det at endringsprosessen vil frigi tid ved de ulike enhetene, slik at de ansatte kan hjelpe hverandre på tvers i avdelingen og at samarbeidet vil bli bedre. Bjørg tror endringsprosessen vil gi en positiv "boost" og dermed være svært positiv for kulturen så fremt den lykkes.

#### 4.1.7 Erfaringer

Vi ser av funnene våre at det ikke har kommet frem konkrete erfaringer under hovedkategorien organisasjonskultur. Det vil senere bli presentert funn om erfaringer under hovedkategorien endringsprosesser.

#### 4.1.8 Samhold

Samholdet i en organisasjon er viktig for et godt fellesskap, samarbeid og felles måloppnåelse. Et godt samhold vil kunne styrke organisasjonskulturen, men dette krever en god ledelse. Flere av enhetslederne mener at samarbeidet på tvers av enhetene kunne vært bedre. Anne påpeker at det ikke har blitt så mye samarbeid, men at hun håper på at dette skal bli bedre. Hun nevner blant annet ledersamlingene som en positiv ting som hun håper vil styrke samholdet. Anne setter også pris på en av de andre enhetslederne som er "en god nabo" i kontorfløyen.

*"Vi jobber jo mye sammen, og diskuterer veldig mye, jeg har jo en god nabo og jeg går over dit når jeg trenger å diskutere ting. Vi kan gå til hverandre når det er noe, og dersom vi ikke blir fornøyd med hverandre, så har vi andre vi kan gå til."* (Anne)

Line synes det er vanskelig å styrke samholdet når man ikke alltid har nok forståelse for hva de andre enhetene holder på med. Hun fremmer et forslag om hospitering som et tiltak for å forbedre dette.

*"Kanskje skulle vi hospitert litt mer hos hverandre for faktisk å skape mer forståelse for hva vi holder på med. Jeg tror nok at forholdet mellom enhetene stort sett er greit, men det å ha litt mer kunnskap om hva de ulike enhetene holder på med hadde ikke skadet. Det kunne sikkert ha vært bra." (Line)*

Björg påpeker at samarbeidet på ledernivå er godt, men at det kanskje mangler litt på det hun definerer som medarbeidersiden. Hun presiserer at en mulig årsak er at vaksamarbeidet ikke fungerer optimalt.

*"Det har nok mest med at vaksamarbeidet ikke fungerer optimalt. Det vil være sånn at man opplever det ulikt alt etter hvem man spør. Jeg har jo vært en del av dette samarbeidet tidligere og synes det har vært variabelt. Og synes det var litt avhengig av hvem som var på jobb og hvordan man fikk til samarbeidet." (Björg)*

Som nevnt innledningsvis består laboratoriet av ulike yrkesgrupper. Heidi påpeker her at dette er veldig tydelig og at samarbeidet mellom de ulike yrkesgruppene kunne vært bedre.

*"Ja det er veldig tydelig at vi har ulike yrkesgrupper, det er veldig den ene bioingeniørgrupper, men så er det faktisk mange helsesekretærer også, som vi ikke har tatt ut potensialet til. Mange Bioingeniører får ekstremt vondt i viljen sin dersom de skal slippe til helsesekretærene til sine oppgaver. Det er nesten som å banne i kirken, men jeg tror det ville vært veldig artig. Det skal være en veldig tydelig enhetsleder for å få det til." (Heidi)*

Ruth trekker frem at det er forsøkt å gjøre tiltak for å bedre samarbeidet mellom enhetene, men at dette ikke har lyktes. Begreper som motivasjon, kultur og kunnskap blir nevnt av flere av enhetslederne gjennom intervjuene. Noe som igjen tyder på at dette er svært sentrale begreper for et godt samhold og samarbeid.

*"Jeg har jo prøvd å få til litt mer samarbeid på tvers av enhetene. Før vi ble alt for lite folk så hadde vi jo fast i turnusen vår at vi skulle hjelpe til på en annen enhet. Vi var en del av teamet. Også prøver jeg å få til stikkerunder, jeg sender så mange som mulig på stikkerunde. Dette burde vært felles for hele laboratoriet, og det burde vært flere med. Det viser at det fortsatt er litt de og vi, der ser man sånne holdninger." (Ruth)*



#### *4.1.8.1 Oppsummering samhold*

Flertallet av enhetene, mener at samarbeidet mellom enhetene på ledernivå er bra og at ledersamlingene er en styrkende faktor. Videre påpekes det at samarbeidet generelt mellom enhetene ikke er optimalt og at det har blitt gjort tiltak som for eksempel et felles vaksamarbeid, uten å lykkes. Kunnskap om de ulike fagområdene er nok her en viktig faktor for å skape et bedre samarbeid.

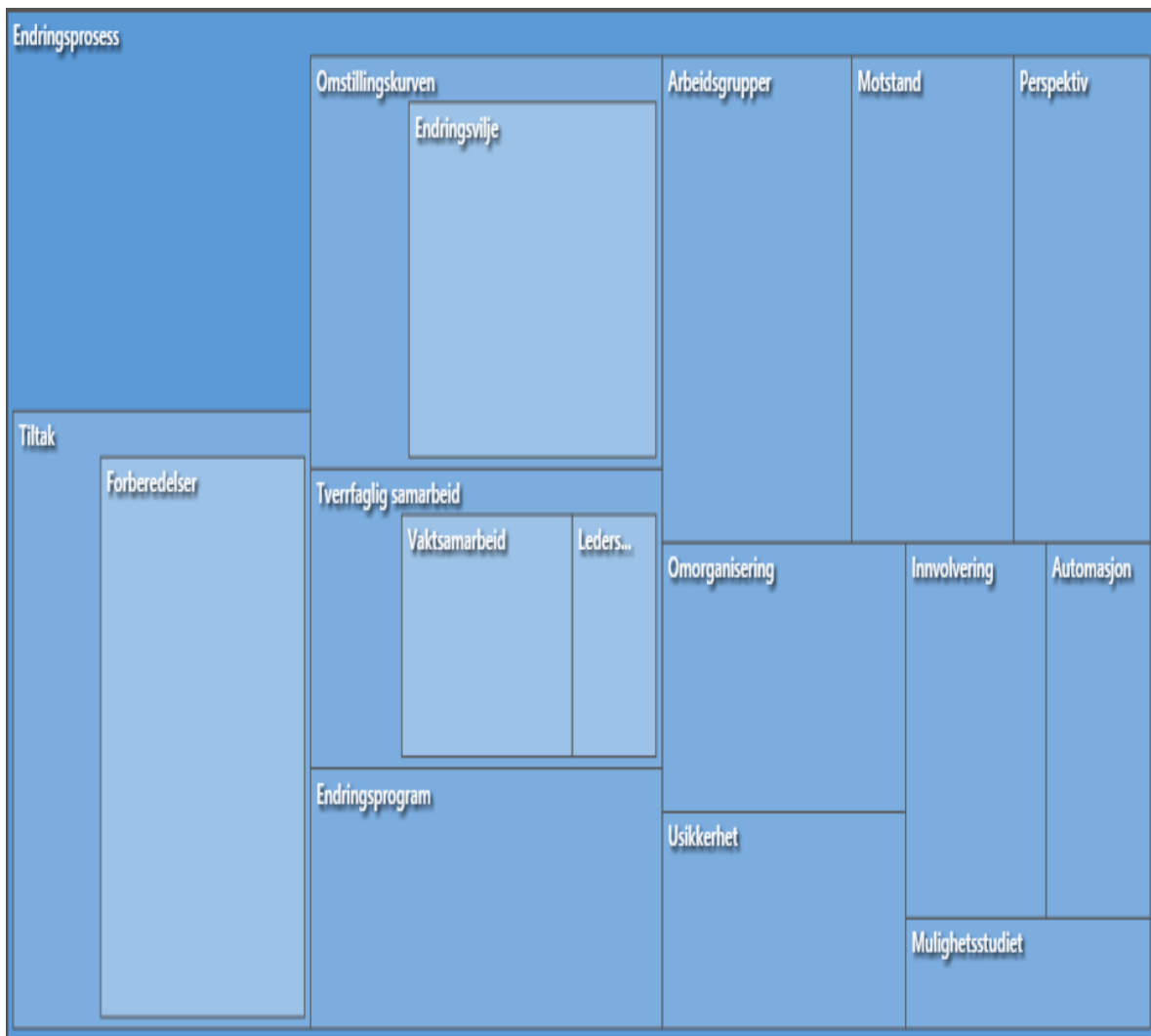
#### **4.1.9 Oppsummering organisasjonskultur**

Gjennom hovedkategorien organisasjonskultur har vi fått et innblikk i organisasjonskulturen i fem av enhetene ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Enhetslederne er bevisste på at organisasjonskultur eksisterer i alle organisasjoner og at den må jobbes med kontinuerlig. Videre påpeker en av lederne at organisasjonskulturen kan endres, men at dette krever tid og nøye planlegging. Flertallet av enhetslederne mener at subkulturer eksisterer i enhetene og at disse potensielt kan være destruerende for organisasjonen. En av lederne har gjort et tiltak der hun ruller på hvem som arbeider sammen, mens en annen leder påpeker at man bør lære seg å bruke subkulturene som gode verktøy og derfor bruke de kreftene som spiller på lag i en eventuell endringsprosess. Videre har vi sett at fagrelevant quiz, humor i hverdagen og egne Facebook-grupper er tiltak for å skape en god tone i enhetene. Vi har sett at enhetene er veldig forskjellig innad og at samarbeidet ikke er optimalt, noe som kan være et resultat av en tidligere endringsprosess. Flere av informantene tror samarbeidet mellom enhetene kan forbedres ved å skape bedre forståelse for hvert enkelt fagområde, noe som trolig vil skje i den nye endringsprosessen.

Vi er nå ferdig med de viktigste funnene vi har gjort under hovedkapittelet organisasjonskultur. I neste kapittel ønsker vi å presentere de viktigste funnene våre som vi har koblet opp mot teorien om endringsprosesser.

## 4.2 Endringsprosess

Den neste hovedkategorien er endringsprosess, en kategori som i likhet med organisasjonskultur inneholder den største mengden datamateriale. Fra teorien lærte vi at endringsprosess er noe som skjer kontinuerlig i alle organisasjoner, og uten endring vil sjansen for å overleve som organisasjon være minimal. Begreper som endringsprogram, omstillingskurve og endringsledelse er sentrale i empirien for dette temaet. Figur 4.3 viser en oversikt over hovedkapittelet endringsprosess og tilhørende underkapitler.



Figur 4.3: Oversikt underkategorier i hovedkategori endringsprosess.

Som figur 4.3 viser kom vi frem til følgende underkategorier etter koding. Underkategoriene er listet opp etter størrelse, der den største kategorien kommer først:

- Tiltak
- Omstillingskurven
- Tverrfaglig samarbeid
- Endringsprogram
- Arbeidsgrupper
- Omorganisering
- Motstand
- Perspektiv
- Usikkerhet
- Involvering
- Automasjon
- Mulighetsstudiet

Som det fremkommer av figur 4.3 har noen av underkategoriene tilhørende underkategorier, disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men er tatt med i fremstillingen for å vise dybden i datamaterialet.

#### ***4.2.1 Tiltak***

I forbindelse med endringsprosessen er det interessant å se på hvilke tiltak enhetslederne har gjort, eller planlegger å utføre. Vi mener at tiltakene i organisasjonen som utføres i forkant av og under en endringsprosess er avgjørende for å lykkes og få et godt resultat.

Med tanke på at planleggingen av endringsprosessen ved Laboratoriemedisinsk avdeling startet i 2016 er det interessant for oss å se om det er gjort noen tiltak blant enhetslederne for å optimalisere prosessen. I teorien finner man flere eksempler på dette, som blant annet å skape et opplevd behov for endring, etablere endringsgrupper, kommunisere på alle nivå og diagnose av endringssituasjonen. Blant informantene blir det blant annet nevnt økt informasjon som et viktig tiltak, dette skjer gjennom personalmøter eller gjennom sosiale medier, som Facebook-grupper. Line er en av de som benytter personalmøter som en viktig arena for å videreformidle informasjon om det som skjer med tanke på endringsprosessen.

*"Når jeg har personalmøte så bruker jeg å gi mest mulig informasjon. Jeg er veldig opptatt av at alle skal være mest mulig informert, og at det skal være åpenhet om det som skjer rundt prosessen." (Line)*

Heidi derimot har tatt steget videre og benytter blant annet Facebook-grupper for å legge ut informasjon, og gjerne med en humoristisk vinkling. Hun er av den oppfatningen at det er lettere å få inn litt alvorlige ting dersom man bruker litt humor. På ukeplanene som hun setter opp for hver uke bruker hun derfor ulike kallenavn som "dagens sjef" og "mulighets-uka" for å lette litt på stemningen. Heidi nevner også noe hun kaller for endringsadganger. Dette er personer som hun informerer litt ekstra enn andre i håp om at de skal bidra positivt til endringsprosessen. Dette finner vi igjen i rammeverket for endringsledelse som ble presentert i kapittel to. Der ble det nevnt viktigheten av å fange opp mulige endringsagenter og styre disse inn på ønsket retning.

*"Vi har jo en egen Facebook-gruppe hvor vi legger ut sånne morsomme ting, også lager vi quizer og sånt her tull og tøys. For jeg tror det er lettere å få inn litt alvorlige ting viss du bruker litt humor, lurer det inn sakte men sikkert. Det er også viktig med endringsagenter, noen som brenner for saken som du forer med litt ekstra informasjon" (Heidi)*

Heidi nevner også at hun har gjort tiltak for å forhindre negativitet rundt endringsprosessen. Dette kan også sees i sammenheng med omstillingskurven som vi har vært inne på tidligere. Der poengteres det at all endring mest sannsynlig vil møtes med motstand fra de ansatte, og at en leder må være forberedt på dette, men til forskjell fra omstillingskurven der ledere anbefales å være tolerante i startfasen av endringen, velger Heidi en annen tilnærming.

*"Dersom man hele tiden går og snakker negativt om den nye løsningen, må man faktisk konfrontere folk. Så kan man si at hvis det er sånn du tenker om det her, så tror jeg kanskje at vi er best tjent med at du begynner å se deg om etter en ny jobb, fordi du ødelegger arbeidsviljen til de andre. Dette tror jeg kanskje ikke vi har vært flinke nok til. Jeg har alliert meg med noen personer. Når de hører noe så skal de gå inn å korrigere der de vet det er feil." (Heidi)*

Den ene underkategorien til tiltak er forberedelser, og i teorien finner man at en leder må utføre en diagnose av endringssituasjonen for å være mest mulig forberedt på det som skal

skje. Flere av informantene nevner ledersamlinger som et svært sentralt forberedende tiltak. Det har vært vanskelig for oss å forstå ut i fra svarene til våre informanter om det er gjort en konkret diagnose av endringssituasjonen på ledersamlingene.

*"Ledersamlingene har hatt fokus på endringsprosessen. På samlingene har vi tatt opp forberedelser og alt mulig man kan møte. Vi har ledersamlinger ca. to ganger i året."* (Anne)

Det kommer frem i intervjuet med Ruth at lederne ikke har forberedt noe konkret endringsprogram slik som teorien anbefaler, men at de har hatt en gjennomgang om hvordan man foretar endringer.

*"Jeg vet ikke helt hva du mener med endringsprogram, men vi har hatt litt om hvordan man foretar endringer på ledersamlingene."* (Ruth)

Som en annen del av de forberedende tiltakene nevner Bjørg mulighetsstudiet. I tillegg blir det her etterlyst konkrete prosesser som en forberedende del til endringsprosessen. Her kunne nok endringsprogrammet kommet på banen. I tillegg blir det også nevnt endringsagenter som seksjon for kvalitet og rådgivning, HR og leverandører.

*"Vi har ikke forberedt de ansatte på noen spesiell måte enda, men vi har gjennomført en mulighetsstudie. Jeg tenker jo at det er litt sånn psykologi, at folk begynner å ane at det kommer noe. Jeg synes ikke vi har vært flinke nok når det kommer til å igangsette noen ordentlige prosesser og tankevirksomheter, men det kommer. Vi skal prøve å få i gang litt mer til høsten, slik at folk kan få litt tanker om hva som skjer. Tenker det vil berolige folk. Vi er jo en del av prosessen og vi må prøve å informere så langt vi kan om hvordan denne prosessen blir. Med litt hjelp fra seksjon for kvalitet og rådgivning, HR og etter hvert fra leverandører vil vi komme i gang med sånne typer prosesser."* (Bjørg)

Selv om Ruth føler at det er gjort en god del forberedende tiltak til endringsprosessen, så er hun ikke helt fornøyd med hvordan noen av de ansatte har reagert på den kommende endringen. Hun sier blant annet at mange oppfattet det som om en del beslutninger ble tatt på forhånd, samtidig som det hun kaller for nøkkelpersoner satte seg på bakbena og motarbeidet prosessen. Dette kan igjen kobles tilbake til omstillingskurven, samtidig som informasjon er

et viktig moment her. Selv om enhetslederen føler at det er gitt tilstrekkelig informasjon, så er det ikke sikkert at den enkelte ansatte oppfatter informasjonen slik den var ment. Ruth nevner, i likhet med Bjørg, at endringsagenter som HR og ledelse på et høyere nivå kunne vært koblet inn tidligere.

*"En del nøkkelpersoner som er veldig redd for endring satte seg da helt på bakbeinene. Jeg synes det er litt rart, for jeg føler vi har snakket om dette i en evighet. Har tatt dette opp på flere møter. Vi burde laget et opplegg for å dempe frykten blant de ansatte, dette er jo tross alt en naturlig prosess."* (Ruth)

#### *4.2.1.1 Oppsummering tiltak*

Når det kommer til tiltak som er gjort i forbindelse med endringsprosessen så finner vi for eksempel økt informasjon, bruk av sosiale medier og endringsagenter. Ledersamlinger blir nevnt som forberedende tiltak som er rettet spesifikt mot lederne. Mulighetsstudiet, som vi kommer tilbake til senere, blir også nevnt som et forberedende tiltak.

Vi ønsker å informere at selv om flere av informantene nevner arbeidsgrupper som et av tiltakene til endringsprosessen, vil ikke dette bli grundigere gjennomgått i dette kapitlet, men vi vil komme tilbake til det i et senere i kapittel.

#### **4.2.2 Omstillingskurven**

Videre kommer vi til omstillingskurven, som er et sentralt begrep innenfor teori om endringsprosesser. Gjennom analyseprosessen av vår rådata fant vi koblinger til denne, og vi ønsker å presentere de mest sentrale funnene.

Endringsprosessen ved Laboratoriemedisinsk avdeling er som nevnt tidligere i en tidlig startfase, mange av enhetslederne har derfor også møtt på utfordringer som kan kobles til de to første fasene i omstillingskurven, *benekting* og *reaksjon*. Heidi refererer til erfaringer angående dette, hun forteller at når endringsprosessen ble presentert var det mange som satt med armene i kryss og ikke var særlig interesserte.

*"Det som har vært litt artig er jo at til å begynne med når vi snakket om endringsprosessen så satt en del med armene i kryss og var ikke særlig mottakelig, rett å slett avvisende."* (Heidi)

Heidi forteller videre om situasjoner der hun har opplevd at enkelte ansatte har snakket negativt om endringsprosessen. Dette kan kobles til den andre fasen i omstillingskurven, *reaksjon*. Til forskjell fra teorien der det blir anbefalt å la det skje en kontrollert ventilering av frustrasjonen, velger Heidi her å konfrontere de enkelte samtidig som hun har engasjert egne endringsagenter som hun får informasjon fra. Heidi selv mener at dette har fungert bra.

*"Dersom man hele tiden går og snakker negativt om den nye løsningen, må man faktisk konfrontere folk, og si at de kan begynne å se deg om etter en ny jobb fordi de ødelegger arbeidsviljen til de andre."* (Heidi)

Det viser seg at det ikke bare er Heidi som har møtt på motstand i forbindelse med endringsprosessen. Ruth henviser også til utfordringene med å få personalet til å tenke nytt. Hun viser også en forståelse for at det er de ansatte som sitter med de gode løsningene til endringene som skal skje, og at hun ønsker at disse skal komme bedre frem.

*"Det som har vært mest utfordrende er å få personalet til å tenke nytt. For det er de ansatte som har de gode løsningene og hvis de er veldig tverr og overhode ikke vil, så får du ikke de gode løsningene. Vi har en del personer her som er veldig redd for endringer, de synes det er veldig skummelt "* (Ruth)

Heidi sier at det hun opplever som mest utfordrende med en endringsprosess er viljen til de ansatte, og at dersom endringsviljen mangler så har man et problem. Omstillingskurven er derfor en fin retningslinje som viser at viljen til de ansatte kan endre seg etter hvert som endringsprosessen går sin gang.

*"Det mest utfordrende i en endringsprosess er viljen til folk, uten tvil. Har du vondt i viljen så sliter du."* (Heidi)

For å trekke organisasjonskulturen inn i endringsprosessen bringer Bjørg frem et godt poeng. Hun sier at holdningen til de ansatte varierer, dette fordi at enhetene er satt sammen av ulike typer mennesker. Nettopp dette er det viktig for en leder å ha i bakhodet, spesielt når det kommer til organisasjonskultur og endringsprosesser. I denne sammenhengen poengterer Bjørg at det også kan være en tendens til større endringsvilje hos de yngre arbeidstakerne sammenlignet med de som har jobbet her over lengre tid. Det er klart at det er vanskelig å si

om dette er tilfellet ved alle endringsprosesser, men det er allikevel en interessant observasjon.

*"Vi er sammensatt av alle typer mennesker. Jeg skal være forsiktig med å kategorisere, men jeg tenker at det er en tendens til at de yngre arbeidstakerne er mer endringsvillig enn de som har vært her over lengre tid."* (Björg)

#### 4.2.2.1 Oppsummering omstillingskurven

Endringsprosessen ved Laboratoriemedisinsk avdeling befinner seg i en tidlig startfase, noe som underbygges av funnene vi har gjort. Basert på det som kom frem gjennom intervjuene ser vi at de fleste ansatte befinner seg i de tidlige fasene av omstillingskurven. Samtidig er det allerede kommet noen tendenser til ansatte som har klart å bevege seg videre til de siste to fasene. Dette ser vi i sammenheng med en enhetsleder som har jobbet mye og bevist med prosessen og holdningen til de ansatte. Endringsviljen til de ansatte blir også lagt frem som en viktig faktor i endringsprosesser.

Det er vanskelig å plassere de ulike momentene i konkrete grupper, og noen vil nok ha noe overlapp, men dette var de funnene vi mener omfavner omstillingskurven på best mulig måte. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på hvordan enhetslederne stiller seg til samarbeidet mellom enhetene og mellom de forskjellige yrkesgruppene.

#### 4.2.3 Tverrfaglig samarbeid

Når det kommer til det tverrfaglige samarbeidet så hadde vi på forhånd sett for oss at dette skulle bli en ganske stor kategori, men det viste seg å ikke være tilfelle. Vi ønsker likevel å ta med noen av de viktigste funnene vi gjorde i denne underkategorien. Noen av funne vil også bli presentert i andre kategorier.

Heidi er en av enhetslederne som skulle ønske at samarbeidet mellom de ulike yrkesgruppene fungerte bedre. Hun mener at et bedre samarbeid mellom yrkesgruppene ville påvirket arbeidsdagen og miljøet positivt. For å få til dette mener Heidi at det må en veldig tydelig enhetsleder til, og dette har hun nok rett i. Heidi håper endringsprosessen vil føre til mer samarbeid på tvers av yrkesgruppene.

*"Ja det er veldig tydelig at vi har ulike yrkesgrupper."* (Heidi)



Når det kommer til samarbeidet på vakt mener Ruth at en tidligere endringsprosess, der oppfølgingen av vaktsamarbeidet ble avglemt, kan påvirke hvordan samarbeidet blir også etter kommende endringsprosess. Hun henviser til at ved den tidligere endringsprosessen ble samarbeidet forsømt, da alle var for opptatt med sitt. Hun håper at det kan bli en forbedring på dette etter endringsprosessen.

*"Jeg opplevde at det ble litt problemer med opplæringen av de ansatte, det hele ble litt kaotisk."* (Ruth)

Ruth mener også at en del gamle begreper burde forsvinne. Det blir ofte spurt om noen fra en enhet kan hjelpe til på en annen dersom de har det travelt, hun mener at man heller skal ha fokus på at alle er et team som samarbeider på tvers av enhetene.

*"jeg forsøker å få til mer samarbeid på tvers av enhetene, vi er et team."* (Ruth)

#### *4.2.3.1 Oppsummering tverrfaglig samarbeid*

Denne underkategorien ble mindre enn vi hadde forventet i starten av oppgaven. Vi ser at samarbeid mellom ulike yrkesgrupper, mellom enhetene og til tider mellom enhetslederne er alle relevante og har potensiale til forbedring.

Vi synes det var vanskelig å plassere denne underkategorien under en spesifikk hovedkategori. Dette er med tanke på at den har funn som både passer under organisasjonskultur og endringsprosesser. Vi valgte å plassere den under endringsprosesser på grunn av at endring ofte kan føre med seg omorganiseringer, og da vil man kunne møte på nye yrkesgrupper og ansatte fra andre enheter som man vil måtte samarbeide med.

Neste underkategori er endringsprogram. Det viste seg at veldig få av enhetslederne hadde et forhold til dette, noe som vi synes var veldig interessant med tanke på den viktige rollen endringsprogram har i teorien.

#### **4.2.4 Endringsprogram**

I likhet med omstillingskurven er også endringsprogram et sentralt tema i endringsprosesser. Funne våre i denne kategorien var kanskje litt overraskende, med tanke på mangelen på en konkret plan. Ser vi tilbake i teorien så bør et endringsprogram være sentralt i alle

endringsprosesser. På spørsmålet om det finnes et konkret endringsprogram i forbindelse med endringsprosessen svarer Heidi følgende:

*"Nei det er ikke noe konkret endringsprogram."* (Heidi)

Björg bekreftet også at det ikke finnes noe konkret endringsprogram for endringsprosessen, og tilføyer at det ikke er tatt noe teoretisk utgangspunkt i forbindelse med endringen. Hun mener at dette er klinikkjefen sitt ansvar.

*"Det er ikke noe konkret endringsprogram. Vi har heller ikke tatt noe teoretisk utgangspunkt fra starten av. Det er klinikkjefen som har tatt seg av den strategiske tenkningen."* (Björg)

Selv om enhetslederne mener at det ikke er noe konkret endringsprogram knyttet til endringsprosessen så viser det seg at en god del av de tiltakene som er gjort kan knyttes til et endringsprogram. Line nevner blant annet arbeidsgruppene som ble startet opp i begynnelsen av endringsprosessen som et tiltak. Allerede i punkt to i endringsprogrammet til Kotter heter det at man skal etablere endringsgruppe. Gruppene som er blitt dannet i forbindelse med denne endringsprosessen ble dannet i håp om å skape involvering og engasjement ifølge Line. Selve etableringen og funksjon til arbeidsgruppene vil vi gå nærmere inn på i neste underkapittel.

*"Planen med å starte opp arbeidsgruppene var for å få involvering og å få engasjement i forhold til hvordan ting skal bli."* (Line)

#### *4.2.4.1 Oppsummering endringsprogram*

Ved å starte arbeidsgruppene, der de ansatte får delta, har lederne etablert et handlingsrom for de ansatte, der deres meninger betyr noe. Det å etablere handlingsrom er også et av trinnene i endringsprogrammet. Et annet viktig trinn er å kommunisere på alle nivå, og når det kommer til kommunikasjon så er informasjon en viktig brikke. Funn angående informasjon er vanskelig å plassere i en konkret gruppe, og vil derfor bli bedre presentert i andre underkapitler, men alt i alt så ser vi at flere av lederne jobber mye med å få ut informasjon til sine ansatte angående endringsprosessen, og det som skjer på andre enheter enn sin egen i forbindelse med den.

Når det kommer til de siste trinnene i endringsprogrammet til Kotter så er det helt naturlig at vi ikke har observert konkrete funn om dette. Endringsprosessen er nyoppstartet, så selv om det ikke er satt i gang noe bevist endringsprogram foreløpig, så skal vi ikke se bort ifra at det

etter hvert vil bli synliggjort seire, etablert enda større handlingsrom samt at det nye vil bli godt forankret i kulturen.

Siden arbeidsgruppene er det som er blitt omtalt mest i forbindelse med endringsprogrammet og endringsprosessen ønsket vi å ha dette som en egen underkategori.

#### **4.2.5 Arbeidsgrupper**

Som nevnt tidligere nevnte flere av informantene arbeidsgrupper som et sentralt tiltak i endringsprosessen. Vi har derfor valgt å ta dette med som en egen underkategori for å forsøke å belyse hensikten bak dette tiltaket.

Selv om det i teorien heter at det skal etableres en arbeidsgruppe, er det i dette tilfellet blitt dannet flere arbeidsgrupper bestående av både ansatte, ledere og rådgivere. Bjørg forteller om formålet med gruppene, og hvordan prosessen med de var:

*"Vi har satt ned arbeidsgrupper som skal jobbe med forskjellige temaer, så evaluerer vi selvfølgelig underveis. Jeg tenker at vi kanskje hadde for store ambisjoner, det var kanskje ikke godt nok planlagt. Tanken var at alle skulle få muligheten til å delta. Det viktigste er at deltagerne får fremme sitt syn, og at man starter diskusjoner. Deltagerne i gruppene er sammensatt fra ulike fagområder." (Bjørg)*

Bjørg forteller her om tanken bak og målet med arbeidsgruppene, noe som gir en fin kobling tilbake til teorien. Line forteller mer om hvilke grupper som ble dannet, samtidig som det kommer frem at de fleste av gruppene foreløpig er stanset i avvente på at anbudet for analysemaskinene skal bli ferdig.

*"Det har vært forskjellige arbeidsgrupper: anbud, preanalytiske rutiner, blodbank, arealplanlegging og vaksamarbeid. Dette har vi nå lagt på is, i første omgang må vi få ut anbudet. Arbeidsgruppene vil vi komme tilbake til etter valg av leverandør." (Line)*

Det er flere av informantene nevner at arbeidsgruppene er lagt på is på grunn av at det ikke var avklart hvem som vant anbudet enda, og mye kan tyde på at mangelen på konkrete mål og retning skapte forvirring i noen av arbeidsgruppene. Heldigvis virker det som om lederne

forsto at så lenge det ikke var kommet en konkret leverandør på banen var det vanskelig for arbeidsgruppene å komme frem til hvordan ting skulle bli.

*"Den arbeidsgruppen ble stoppet fordi Medisinsk direktør mente at det ble alt for mye bråk. Det ble litt vanskelig da vi ikke visste hvem som vant anbudet enda." (Ruth)*

Dette viser igjen tilbake til endringsprogrammet, der det å sette mål og retning kommer allerede på punkt tre. Uten en konkret plan vil det ikke fungere.

#### *4.2.5.1 Oppsummering arbeidsgrupper*

Arbeidsgruppene som er dannet består av ansatte, ledere og rådgivere. Slik vi forstår det var formålet med gruppene at alle skulle føle at de fikk delta i prosessen samtidig som det skulle skape faglige diskusjoner rundt det som skal skje. Det ble dannet arbeidsgrupper til hvert av de områdene som blir påvirket av endringsprosessen, men disse er per dags dato stanset frem til det er avgjort hvem som vinner anbudet på den nye automasjonen. Etter dette er planen at arbeidet med gruppene skal starte igjen.

Videre ønsker vi å se på det som kan være en konsekvens av endringsprosesser, nemlig omorganisering.

#### **4.2.6 Omorganisering**

Det er ikke alle endringsprosesser som vil føre til en omorganisering, men svært ofte er dette tilfelle. Informantene våre har tatt stilling til dette, og Heidi tror det vil bli en omorganisering i forbindelse med endringsprosessen. Hvilken omorganisering det vil bli avhenger selvfølgelig av hvordan selve prosessen blir, og med tanke på at man enda befinner seg tidlig i endringsprosessen er det vanskelig for informantene å spå utfallet.

*"Jeg tror vi vil få en omorganisering, på en eller annen måte. Om det blir en stor enhet med flere mindre under, eller om det blir flere mindre, det aner jeg ikke, men dette ligger kanskje tre år frem i tid. Jeg tenker at det er en fordel om man ikke har alt for mange ansatte under seg. Noen av enhetene har jo opp mot 40, og det er for mye, da må du ha noen som gjør en del av de andre oppgavene." (Heidi)*

Det er ikke bare Heidi som føler at det ligger et behov for omorganisering i organisasjonen. Bjørg sa følgende:

*"Jeg har ganske mange ansatte i min enhet, så jeg opplever at det skorter litt på personaloppfølging, også på de administrative oppgavene, særlig det som har med prosedyrer og avvik i Docmap å gjøre. På noen områder så blir det litt brannslukking. Jeg tror at så lenge jeg har det samme antall ansatte så vil det kanskje ikke bli de store forandringene for meg. Da blir det heller motsatt, med tanke på at vi får en periode med økt belastning, der noen kanskje vil oppleve litt krise, og det vil kreve at jeg jobber mye mer med oppfølging. Det er i hvert fall veldig viktig at vi bruker mye tid på medarbeiderskap i fremtiden nå, men om vi får det til er jo en annen sak." (Björg)*

#### *4.2.6.1 Oppsummering omorganisering*

Hovedpoenget med å ta med denne underkategorien er å få frem viktigheten av å være klar over hvilke konsekvenser en endringsprosess kan ha på en organisasjon. Det er spesielt viktig at en leder er bevisst på disse konsekvensene slik at han eller hun på den måten kan informere og forberede de ansatte på det som kommer. En annen underkategori som vi ønsker å presentere når det kommer til endringsprosess er motstand. Denne underkategorien kunne nok ha passet fint under kapitlet om omstillingskurven som vi presenterte tidligere, men på grunn av funnene vi gjorde ønsker vi å presentere den som en selvstendig underkategori.

#### **4.2.7 Motstand**

Motstand kan ofte være en av årsakene til en mislykket endringsprosess. Det er derfor viktig at ledelsen tar motstand på alvor og prøver å forstå de grunnleggende mekanismer og fenomener som ligger bak. I denne oppgaven ser vi på motstand som vanskeligheter når det gjelder endringsvilje hos de ansatte eller motstand som økonomiske problemer. Vi har spurt ledelsen om de har opplevd motstand i denne endringsprosessen, og på dette svarte Heidi følgende:

*"Nei det har ikke vært noen motstand hos mine ansatte til denne endringsprosessen". (Heidi)*

Vi synes det er veldig bra at Heidi føler at det ikke har vært noen merkbar motstand til endringsprosessen på enheten. Mye kan allikevel tyde på at enheten har kommet lengre i omstillingskurven enn det Heidi er klar over. For når vi videre prater om konkrete hendelser i forbindelser med prosessen forteller Heidi dette:

*"Det som har vært litt artig er at til å begynne med når vi snakket om endringsprosessen så satt en del med armene i kryss og var ikke særlig mottakelig. Rett og slett avvisende." (Heidi)*

Ser vi tilbake til omstillingskurven der motstand var en vanlig reaksjon i den første fasen, kan mye tyde på at de ansatte i enheten til Heidi har begynt å nærme seg de to siste fasene allerede. Andre ledere forteller om motstand og vanskeligheter i følgende sammenhenger:

*"Jeg har jo helt klart opplevd vanskeligheter. Særlig når det er snakk om å slå sammen enheter som er lokalisert i forskjellige etasjer. Det at det kan være vanskelig for folk er noe jeg selv har fått kjenne på kroppen. Og det kan man jo til dels forstå hvis man setter seg inn i historikken til laboratoriet. Enkelte synes det er veldig trygt og godt å ha det sånn som ting alltid har vært, og vil helst ikke ha så mye endringer, og det må man jo akseptere. Det er selvfølgelig uenigheter i en slik gruppe og det tenker jeg bare er sunt. Vi må jo kunne ha ulike meninger og diskutere hvordan vi skal jobbe sammen i fremtiden. (Bjørge)*

Her forteller Bjørge mer om det vi etterlyste i underkapittelet til omstillingskurven, nemlig det at en leder må la de ansatte ventilere og få ut frustrasjonen, før de kan bevege seg videre mot det endelige målet.

#### *4.2.7.1 Oppsummering motstand*

Når det kommer til motstand til endringsprosessen fant vi at det i de fleste enhetene har vært tendenser til det. Noen av enhetene har nok kommet lengre enn andre når det kommer til holdningen og endringsviljen til de ansatte. Videre ønsker vi å se nærmere på de ulike perspektivene enhetslederne har på endringsprosess.

#### **4.2.8 Perspektiv**

Når det kommer til perspektiver ønsker vi her kun og presentere de ulike perspektivene enhetslederne har når det kommer til endringsprosess. Det viste seg at noen av enhetslederne ikke hadde gjort seg opp noen konkrete tanker og meninger om hva de legger i begrepet endringsprosess. Det vil i denne underkategorien derfor bare bli gitt en kort oppstilling av funnene våre.

*"Det finnes mange teorier på endringsprosesser, men jeg har valgt å fokusere på den teorien som ligner litt på hvordan man bearbeider sorg. Det skjer en type sorgprosess hos hver enkelt dersom endringen oppleves truende, eller at den angriper inn i hverdagen til den det gjelder."*

(Björg)

*"Endringsprosess har jo blitt et trendord de siste årene, men arbeidslivet er jo bestandig i endring, så det er egentlig ikke noe nytt ord. Man er visst blitt veldig opptatt av å kalle det en endringsprosess, og å ha fokus på det."* (Line)

*"Jeg tenker at endringsprosess det er noe som er en del av hverdagen."* (Anne)

##### *4.2.8.1 Oppsummering perspektiv*

Som vi ser av sitatene over er det ulike forståelse blant enhetslederne når vi spør hva de tenker når de hører begrepet endringsprosess. Det er allikevel viktig å få med disse da det danner en bakgrunnsforståelse for valgene som er tatt. I det neste underkapittelet ønsker vi å presentere funnene vi gjorde når det kommer til usikkerhet koblet opp mot endringsprosessen.

#### **4.2.9 Usikkerhet**

Vi har i tidligere kapittel vært inne på at informasjon er en viktig faktor i endringsprosesser. Informasjon kan være viktig for å forebygge usikkerhet, og mange av enhetslederne mener at informasjon er et av de viktigste elementene for en vellykket endringsprosess. Line poengterer dette ved å si følgende:

*"Jeg tror at mange ansatte kanskje kunne spart seg mange bekymringer hvis vi i ledelsen hadde vært gode til å informere. Jeg tror det er viktig."* (Line)

Heidi mener også at informasjon er viktig, samtidig som hun påpeker at informasjon kan være betryggende for de ansatte som synes endringsprosessen kan være skummel.

*"Du ta spesielt vare på de som synes at det her er veldig skummelt. Jeg har noen hos meg som jeg alltid informerer spesielt før de andre. For jeg vet at de takler endring dårlig. Jeg har gått ut med en lovnad om at ingen skal sies opp gjennom dette, men at folk må være villige til å ta nye arbeidsoppgaver "* (Heidi)

Heidi kommer inn på noe her som også kan kobles til omstilling som vi nevnte tidligere. Nemlig det at dersom de ønsker å fortsette i jobben sin må de være villig til å endre på arbeidsoppgavene. Det Heidi har gjort her er å gå ut tidlig i endringsprosessen å gitt informasjon til noen som føler seg utrygge, i tillegg til at hun har forberedt dem på det som kan komme.

#### *4.2.9.1 Oppsummering usikkerhet*

Når det kommer til usikkerhet ser vi at enhetslederne har en forståelse for at informasjon er en av de viktigste faktorene for å få en vellykket endringsprosess. De poengterer også at ved å bringe informasjon til de ansatte vil de også spare de ansatte for mange bekymringer. Andre mener også at informasjon virker betryggende på de ansatte.

Dette bringer oss over til neste underkapittel som er involvering. Involvering kan være så mangt, alt fra å føle seg inkludert med å motta informasjon til å få delta i konkrete avgjørelser og prosesser.

#### **4.2.10 Involvering**

I alle endringsprosesser er det viktig å involvere de ansatte på et tidlig stadium. Dette viste det seg at også ble gjort ved Laboratoriemedisinsk avdeling i form av de tidligere nevnte arbeidsgruppene. Vi har i tidligere kapitler gått grundigere igjennom hva disse arbeidsgruppene går ut på, så dette kapitlet vil handle mer generelt om involvering. Noen av situatene vil kunne være brukt i andre underkategorier.

Det kommer frem av intervjuene at viktigheten med å involvere de ansatte kommer helt fra klinikk sjefen, som er øverste leder i klinikken.



*"Klinikkjefen var veldig opptatt av involvering, det var derfor det ble satt ned alle disse arbeidsgruppene" (Line)*

Björg reflekterte også over viktigheten av at de ansatte føler seg involvert i endringsprosessen:

*"Det er viktig hvordan man gjennomfører en endringsprosess, det er viktig med involvering, og at man forankrer det man gjør på en arbeidsplass. Man kan ikke bare starte også blir det katastrofe, man vil jo at folk skal være med på selve prosessen." (Björg)*

#### *4.2.10.1 Oppsummering involvering*

Som vi har nevnt tidligere er endringsprosessen i en tidlig fase. Dette ser vi også ut ifra at det ikke har blitt gjort mange tiltak for å involvere de ansatte, men vi synes allikevel at de tiltakene som er gjort, som for eksempel arbeidsgruppene, er gjort med gode intensjoner. I det neste kapittelet ønsker vi å gå over til noe som i større grad er knyttet til det som skal skje i selve endringsprosessen, anskaffelsen av ny automasjon.

#### **4.2.11 Automasjon**

Ny teknologi vil føre med seg automatisering av store deler av dagens analysepark. Dette vil frigjøre mange av de manuelle arbeidsoppgavene som utføres i dag. Enhetslederne håper dette vil medføre økt effektivitet og mindre arbeidsbelastning på de ansatte. Line har gjort seg følgende tanker om den nye automasjonen:

*"Vi har fått masse penger som vi skal bruke til å investere i ny automasjon. Det er klart at vi må tilpasse oss denne nye automasjonen. Vi kan ikke fortsette å jobbe sånn som før med det nye utstyret." (Line)*

Det Line konkluderer med her er at ny automasjon vil føre til nye måter å jobbe på, og dette er et veldig godt poeng. Ser vi tilbake på underkategoriene vi har presentert i hovedkategorien endringsprosess, så vet vi at dette er noe enhetslederne er forberedt på, både når det kommer til potensiell omorganisering og forberedelser til dette. Heidi har også gjort seg noen tanker om den nye automasjonen:

*"Hvis jeg skal si hvordan jeg tenker i forhold til den nye automasjonen som kommer på min enhet så har vi snakket veldig mye om det internt i enheten. På møter har jeg vært veldig åpen på at en del av de arbeidsoppgavene som vi gjør i dag kommer til å forsvinne, og bli helt borte. Jeg har gått ut med en lovnad om at ingen skal sies opp gjennom det her, men at folk må være villige til å ta nye arbeidsoppgaver." (Heidi)*

Bjørg presiserer at det alltid skjer små endringer på enheten, enten en liten prosedyreendring eller andre lignende små ting. Det er derimot første gang hun er med på å utføre en endring på denne størrelsen.

*"Jeg har ikke vært med å kjøre noe større ting slik som det vi nå tenker i forhold til ny automasjon" (Bjørg)*

Når det kommer til mer generelt som hva automasjonen vil bestå av, og gå ut på, så forteller Bjørg videre at i markedet ligger det politiske føringer for at man skal slippe til private aktører i større grad. På grunn av dette vil det være et strategisk tiltak fra øverste ledelse i sykehuset som handler om å overleve i et marked som mest sannsynlig vil stramme seg til de neste årene. Behovet for ny automasjon kommer også fra en økning i produksjon over de siste årene, samtidig som benamningen har vært lik. Dette fører til økt belastning på ansatte ved bruk av gammelt utstyr.

*"Det handler om å overleve i et marked som vi tror vil bli å stramme seg til de neste årene. Ser du lokalt her hos oss så tenker jeg at det handler mer om at vi over en lang tid nå har hatt en økning i produksjonen samtidig som vi går med en jevn bemanning. Dette betyr at slitasjen både på folk og utstyr har vært høy over lang tid, så det at vi får inn en ny automasjon kan være med på å ta ned arbeidspresset til et ønskelig nivå. Jeg tenker det er viktig for å få en levelig hverdag hos oss Når man ikke har mulighet til å ansette ubegrenset så er det en måte å gjøre det på, med litt mer hjelp fra robotteknologi, så får man håpe at det virker slik som man har tenkt." (Bjørg)*

Det er blitt tydelig gjennom intervjuene at automasjonen i første omgang vil påvirke enhetene til to, kanskje tre, av enhetslederne. Det at ikke alle får ta del i denne i første omgang har blitt påpekt i intervjuene.

*"Vi har også en del gammelt utstyr som vi har litt tull med, så jeg tror jo at om kunne fått det med på båndet så kunne vi konsentrert oss om å få svar ut til pasientene. Jeg tror arbeidssituasjonen ville forbedret seg dersom vi hadde klart å få det til, men nå er det dessverre ikke noe automasjon som er planlagt hos oss nå i første runde." (Anne)*

#### *4.2.11.1 Oppsummering automasjon*

Enhetslederne håper ny automasjon vil føre til mindre arbeidsbelastning og økt effektivitet på laboratoriet, samtidig som de er forberedt på potensielle endringer i arbeidsmåter etter anskaffelse av ny automasjon. Videre blir det påpekt at det er et strategisk tiltak å skaffe ny automasjon med tanke på konkurransefortrinn i markedet. Den faktoren at store deler av dagens utstyr begynner å bli gammelt er også avgjørende.

Avslutningsvis ønsker vi å ta med et kort innblikk i underkategorien mulighetsstudiet. Dette er av noen oppfattet som en forberedende del til endringsprosessen.

#### **4.2.12 Mulighetsstudiet**

Mulighetsstudiet er et prosjekt som ble startet for å få innblikk i laboratorier ved andre sykehus. Dette for å skape en forståelse fra leverandørenes side om hva vi kan forvente av vår nye automasjon. Vi hadde ingen konkrete spørsmål angående mulighetsstudiet til våre informanter, men siden både Bjørg og Anne nevnte dette ønsker vi derfor å ta det med.

*"Vi har dette mulighetsstudiet, og det som skjer i forbindelse med det. Det har vært en del informasjon og mulighet for de ansatte og stille spørsmål." (Anne)*

*"Mulighetsstudiet er en forberedelse til endringsprosessen." (Bjørg)*

#### *4.1.12.1 Oppsummering mulighetsstudiet*

Dersom vi forsøker å koble mulighetsstudiet opp mot teorien kan det på mange måter sammenlignes med å skape et opplevd behov for endring. Bjørg sier rett ut at dette var en forberedelse til endringsprosessen, der de ønsket å skape oppmerksomhet rundt det som skal

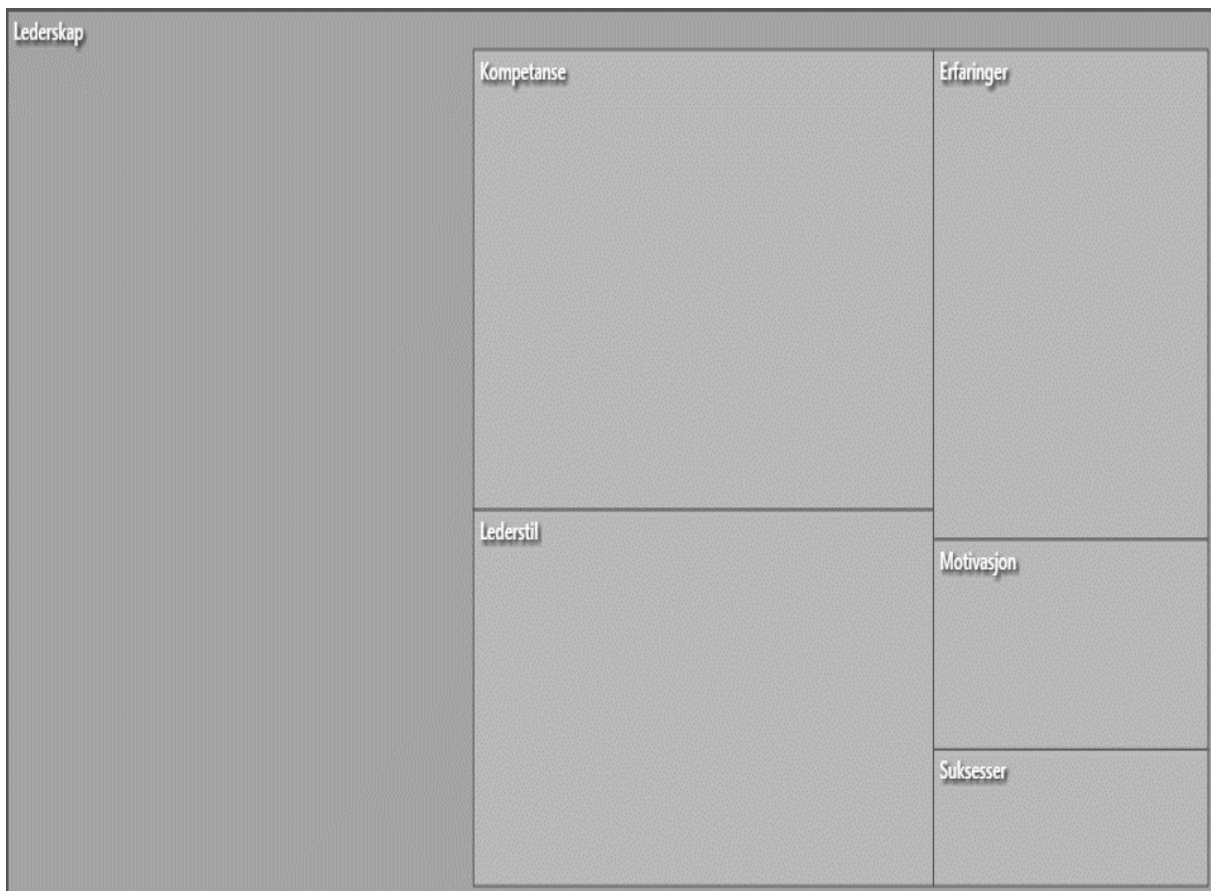
skje, men vi tenker at det her kanskje har manglet informasjon ut til de ansatte om formålet med studien.

#### ***4.2.13 Oppsummering endringsprosess***

Oppsummert så ser vi fra våre funn når det kommer til endringsprosess at det er blitt gjort en del tiltak for å forsikre seg om at de ansatte får nok og riktig informasjon om det som skjer i forbindelse med endringsprosessen. I tillegg forsøker enhetslederne å holde humøret og motivasjonen til de ansatte oppe så godt de kan. Enhetslederne virker forberedt på at det kommer til å bli en lang prosess, og viser forståelse for at dette kan slite på motivasjonen og endringsviljen til de ansatte. Konfrontasjon mot negative holdninger og forberedende arbeid på ledersamlinger er andre tiltak som er blitt nevnt for å få gjennomført en så god endringsprosess som mulig. Det blir nevnt fra de fleste enhetslederne at det allerede er tendenser til motstand fra de ansatte når det kommer til endringsprosessen. Dette ser vi i en klar sammenheng med omstillingskurven fra teorien. Med bakgrunn i denne finner vi det helt naturlig at de ansatte vil reagere med sjokk og benekting tidlig i en endringsprosess. Her finner vi også klare linjer til organisasjonskultur, og det viktige samspillet mellom endringsprosess og organisasjonskultur. Da Laboratoriemedisinsk avdeling består av ulike enheter, og det innad i disse enhetene finnes ulike yrkesgrupper er det tverrfaglige samarbeidet blitt et viktig tema i intervjuene vi har hatt. Her kommer det frem at samarbeidet som finnes per dags dato ikke er optimalt, og flere av enhetslederne etterlyser bedre forståelse for hva de andre enhetene gjør, samt en bedre plan for samarbeidet både mellom enhetene og yrkesgruppene. Når det kommer til om det finnes et konkret endringsprogram til grunn for endringsprosessen synes vi det er vanskelig å finne et klart svar ut i fra våre funn, men vi har funnet noen kjennetegn som vi klarer å koble opp mot teorien. Som for eksempel etablering av arbeidsgrupper, mulighetsstudiet og involvering av de ansatte. Noen viktige konsekvenser av endringsprosesser som ble nevnt i intervjuene er omorganisering og usikkerhet. Vi får et inntrykk av at dette er noe enhetslederne er forberedt på og klar over, og vi finner det svært positivt at dette er noe de har tatt stilling til. Et annet viktig tema når det kommer til endringsprosesser er lederskap og hvordan ledere tar stilling og angriper en endring. Neste hovedkapittel vil derfor omhandle lederskap og vi presenterer funnene våre tilhørende denne hovedkategorien.

### 4.3 Lederskap

Videre kommer lederskap, og i denne oppgaven har vi valgt å legge vekt på endringsledelse. Vi har derfor ikke gått i dybden på det generelle lederskap-begrepet, men vi har valgt å fokusere på det som er relevant for oppgaven. I tillegg ønsker vi å ha lederskap som et eget hovedkapittel da funnene i denne kategorien kan kobles til både organisasjonskultur og endringsprosess. Figur 4.4 viser en oversikt over hovedkapittelet lederskap og tilhørende underkapitler.



Figur 4.4: Oversikt underkategorier i hovedkategori lederskap.

Som figur 4.4 viser kom vi frem til følgende underkategorier etter koding. Underkategoriene er listet opp etter størrelse, der den største kategorien kommer først:

- Kompetanse
- Lederstil
- Erfaring
- Motivasjon
- Suksesser

Som underkategoriene til hovedkategorien lederskap også viser, vil det i denne delen ikke bli lagt vekt på teorien bak lederskapet, men heller gjort et forsøk på å knytte disse punktene opp mot temaet og relevant teori for oppgaven.

#### **4.3.1 Kompetanse**

Med underkategorien kompetanse har vi tatt utgangspunkt i utdannelse og erfaring. Fra funnene våre ser vi at alle lederne har samme grunnutdannelse, men ulike erfaringer etter hva de har jobbet med. Det som kom frem under intervjuene er at ingen av lederne har lederutdanning, men Heidi forteller om en konkret teknikk som er et godt eksempel på tilegnet kompetanse.

*"Man må finne seg sine egne teknikker for å håndtere folk, og der er jeg veldig god. Jeg har blitt brukt som foredragsholder på en del ting. Så jeg vil si at jeg er god til å se på hvordan man skal behandle folk rettferdig, men ulikt. Jeg tror ikke alle tenker over at vi er så ulike som vi faktisk er. Jeg har lært noe som jeg har hatt utrolig stor nytte av, og det er det jeg omtaler som justeringssamtaler, du skal justere folk inn på rett kurs." (Heidi)*

Her nevner Heidi noe hun kaller for justeringssamtaler som en del av sin ledelsesstil, vi ser at dette kan kobles opp til teorien om endringsledelse, og da spesielt til hvordan ledelsen takler motstand ved endring. Vi tror at denne egenskapen vil være viktig å inneha for en leder under en endringsprosess.

#### 4.3.1.1. Oppsummering kompetanse

Funnene våre viser at alle enhetslederne har samme grunnutdanning, men at de har tilegnet seg ulik kompetanse gjennom yrkeskarrieren. En viktig egenskap som vi ønsket å fremheve i den forbindelse er det Heidi kaller justeringssamtaler, som er et viktig verktøy i hennes lederskap.

#### 4.3.2 Lederstil

Det finnes mange ulike lederstiler. Funnene våre i denne underkategorien er ikke nødvendigvis koblet direkte til endringsprosesser, men kan også kobles til organisasjonskultur. Bjørg har gjort seg noen refleksjoner over tidligere ledelse, samt hvordan hun håper fremtiden blir. Som relativt ny leder på sin enhet opplever hun at tidligere lederskap kanskje har vært litt uheldig, og at hun merker konsekvensene av dette. Ord som overvåket og utrygg kommer frem i intervjuet med Bjørg. Det som for øyeblikket er viktig for Bjørg er å fremme sin egen lederstil, og at denne forhåpentligvis etter hvert gradvis vil overstyre det gamle som henger igjen i enheten. Dette er noe hun mener preger kulturen i enheten.

*"Jeg bruker masse energi på å fortelle og berolige folk om at jeg ikke er den typen som er interessert i slike detaljer. Jeg er ikke interessert i om du kommer to minutter for sent, så lenge du får jobben gjort. Jeg er mer opptatt av de store linjene og prøver å gi folk trygghet."*  
(Bjørg)

Andre typer lederstiler kommer frem når Heidi forteller om hvordan hun bygger relasjoner med sine ansatte. Vi har tidligere nevnt Facebook-gruppen hun bruker for å skape litt humor og lettere stemning blant de ansatte. Samt ukeplanene som hun benytter for å "holde dampen oppe" som hun selv kaller det. Heidi har i tillegg til dette også noen andre tanker når det kommer til sin egen lederstil. Hun trekker frem det å være synlig i det daglige arbeidsmiljøet blant de ansatte, og at det er viktig. Hun er ofte ute av kontoret og jobber sammen med de ansatte, og hun sier at dette ikke er uten grunn.

*"Jeg har jo selvfølgelig en baktanke med det. Først og fremst så må jeg kunne såpass mange av de arbeidsoppgavene som er i dag at når noen av de faller bort, må jeg vite hva vi skal erstatte de med. De ansatte skal vite at jeg kjenner det på kroppen det de gjør. Det er det som gir meg troverdighet som leder." (Heidi)*

Videre sier Heidi at hun selv har en forståelse av at de ansatte vet hvem som er lederen, selv om hun håper å bli oppfattet som snill og romslig. Hun oppfatter at hun har autoritet blant de ansatte. Heidi forteller også at selv om hun er lederen er hun ikke redd for å si unnskyld dersom hun sier noe dumt.

*"Gir jeg en beskjed så blir den som regel fulgt. Jeg er snill et visst punkt, dersom de overskrider dette punktet blir jeg direkte autoritær. Du koder ikke med meg. Jeg liker ikke omkamp og bærer ikke personlig nag til folk. Sier jeg noe dumt så ber jeg om unnskyldning. Jeg er ikke noe annet enn en vanlig medarbeider som har fått en litt annen rolle." (Heidi)*

#### *4.3.2.1 Oppsummering lederstil*

I dette kapittelet har vi tatt med det vi anser som de mest relevante funnene, og da spesielt refleksjonene til Heidi. Vi synes hun har gjort seg noen gode refleksjoner over sin egen lederstil og rolle blant de ansatte. I det neste kapittelet ønsker vi å se nærmere på hvilke erfaringer de ulike enhetslederne har.

#### **4.3.3 Erfaring**

Som vi nevnte i kapittelet over om lederstil så er erfaringer noe enhetslederne har tilegnet seg gjennom sitt yrkesliv. Vi har spurt lederne om hvilke erfaringer de har fra eventuelle tidligere endringsprosesser. Anne har vært med på utviklingen i avdelingen, og mener at det har skjedd store forbedringer når det kommer til informasjon.

*"Informasjon og diskusjoner er veldig viktig, for det som er fremmed er veldig skremmende. Også det med kultur, at man tenker hva det kan bety nå enn ved tidligere endringsprosesser. Sånn sett tror jeg vi lærer en god del under slike prosesser." (Anne)*



Heidi har også vært igjennom endringer tidligere, hun var blant annet med på den aller første omorganiseringen og hun mener at denne stort sett ble håndtert veldig bra. Det ble også da lagt mye vekt på den sosiale og kulturelle biten. Heidi har også gjort seg noen refleksjoner over en ting hun ikke synes fungerte så bra, og håper å ta dette med seg inn i den kommende prosessen.

*"Det som ikke ble håndtert så bra var hvem som skulle inn i de nye stillingene. Det ble ikke det vi ønsket. Jeg tenker jo mange ganger i ettertid at vi burde fristilt alle fra sine fagstillinger og at alle burde søkt på nytt. Da hadde vi fått en helt annen dynamikk i avdelingen enn det vi endte opp med. Det er lett å være etterpåkløkt."* (Heidi)

Når det kommer til den tidligere endringsprosessen, som Heidi refererte til, så har også Ruth gjort seg opp noen tanker om erfaringene hun fikk da. Hun synes at det var et godt samarbeid under selve endringsprosessen, men at det i etterkant av endringsprosessen skortet litt på oppfølgingen av det som var planlagt når det kom til samarbeidet mellom enhetene, og da spesielt samarbeidet på vakt.

*"Vi var involvert fra start til slutt og vi fikk være med å designe enheten selv. Det som ikke gikk så bra var vaksamarbeidet vi hadde. Vi hadde jo et samarbeid før vi flyttet også, men jeg opplevde det problematisk med opplæring. Jeg må si jeg synes det ble veldig kaotisk, vi kom liksom aldri ordentlig i gang med opplæringa. Det kunne enheten taklet litt bedre, det ble aldri helt bra."* (Ruth)

Bjørg nevner informasjon og konstruktive diskusjoner som viktige erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Hun har også erfart at ledere må være bevisste på at endringer får konsekvenser og ikke bare gjøre endringen for endringens skyld. Videre sier Bjørg at det er vanskelig å si hvordan en endring skal gjennomføres for å være optimal. Hun er den eneste lederen som henviser til teori når det kommer til endringsprosesser.

*"Det finnes jo en del teori på feltet, men så må man jo tilpasse seg etter hvilken arbeidsplass man er på. Men i prinsippet har vi jo regler og retningslinjer internt om hvordan vi skal gjennomføre og hvem som skal involveres. Også må man føle seg litt frem for hvor langt tid man skal bruke på hvert trinn i prosessen, noe som kan være kritisk."* (Bjørg)

Heidi har også erfart at ved endringsprosesser kan det oppstå mange såre følelser. Hun viser til en tidligere situasjon der hun rett og slett følte at hun måtte lære folk vanlig folkeskikk. Bare det å hilse på kollegaer og oppføre seg på et ordentlig vis ble et problem.

*"Det var heldigvis en del sånne episoder, som færre og færre husker. Mange av de som jobbet der den gangen er pensjonister nå."* (Heidi).

Når det kommer til den endringsprosessen som avdelingen har startet nå, så har Ruth allerede rukket å gjøre noen erfaringer som hun vil ta med seg videre. Hun forteller om en litt turbulent situasjon som oppstod på enheten, men som hun ikke ønsker å utdype mer om.

*"Jeg vet ikke helt om det bare er fryd og gammen i enheten nå, men kanskje det kan blusse opp igjen, litt usikker. Dette er sånn som ble håndtert på HR nivå, og det var forferdelig negativt, ikke bare for min enhet."* (Ruth)

#### *4.3.3.1 Oppsummering erfaring*

Det ble her gjort en kort gjennomgang av noen av erfaringene som enhetslederne ønsket å dele med oss. Det kom da spesielt frem erfaringer i forbindelse med tidligere endringsprosesser som lederne ønsker å ta med seg inn i kommende endringsprosess. Videre ønsker vi å se på hvordan lederne tar stilling til motivasjon i sitt lederskap.

#### **4.3.4 Motivasjon**

Motivasjon er også et sentralt begrep i endringsprosesser. Det vi merket oss under intervjuene var at det var ikke mange av enhetslederne som nevnte dette begrepet. Vi er ikke sikre på om dette er på grunn av hvordan vi formulerte oss, eller om det er fordi dette er noe de ikke har tatt stilling til. Heidi var den eneste av enhetslederne som nevnte motivasjon, og hun henviser til at det kan oppleves som om at det er litt ulik motivasjon enhetslederne imellom. Dette mener hun kan være på grunn av at det er ulik kultur på de ulike enhetene.

*"Vi lederne har jo et veldig greit forhold, men som du sier med de her ulike kulturene så er det nok også litt ulik motivasjon. Jeg tror ikke at alle kommer til å stå på barrikadene, og det er jo naturlig, og veldig menneskelig, men av og til så må man lære å sykle med tvang, du må slippe støttehjulene, men jeg tenker også at vi må velge våre kamper."* (Heidi)

Heidi har også gjort vurderinger på hvilke utfordringer man kan møte med tanke på motivasjonen til de ansatte.

*"Det kan bli et problem med å klare å holde motivasjonen oppe over tid. I en kort endringsprosess tror jeg det er helt greit, men i en lang prosess som vi skal ha nå, som går over flere år, så vil det slite voldsomt på motivasjonen."* (Heidi)

#### 4.3.4.1 Oppsummering motivasjon

Vi synes motivasjon fikk lite omtale gjennom intervjuene, men det som ble sagt av Heidi synes vi er veldig relevant. Ulike kulturer fører til ulik motivasjon, samt at det kan være vanskelig å holde motivasjonen til ansatte oppe gjennom en lang endringsprosess. For å avslutte kapittelet om lederskap ønsker vi å presentere de funnene vi fant når det kom til suksesser som enhetslederne har opplevde. Vi tenker at suksesser er viktige å ta med seg i fremtiden, samtidig som de er en viktig brikke i organisasjonskulturen.

#### 4.3.5 Suksesser

Når det kommer til suksesser så spurte vi enhetslederne om det var tidligere suksesser som hadde satt spor i enhetene. Vi ønsket å fremheve dette med suksesser, både for å gjøre enhetslederne oppmerksomme på viktigheten av dette temaet samt at det gir oss et innblikk i ledernes prioriteringer. Anne har opplevd flere suksesser:

*"Vi har flere suksesser, for eksempel vår første "in-house test". Det var vi veldig stolte av. Også har vi fått akkreditering. Og nå ser det ut som vi blir akkreditert innenfor flere fagområder, så jeg synes det ser veldig bra ut."* (Anne)

Flere har akkreditering som et viktig punkt når det kommer til suksesser i egen enhet. Line påpeker at dette har påvirket kulturen i enheten.

*"Akkreditering har vært en suksess. Det gjør noe med kulturen, det gjør oss stolte, det at vi faktisk klarte det."* (Line)

Ruth henviser også til akkreditering som en suksess for enheten.

*"Akkrediteringen var noe kjempe positivt og ikke minst det at vi fortsatt er Akkreditert med tanke på hvor lite folk vi er. Men det viser jo seg at de ansatte virkelig vil få det til."* (Ruth)

#### *4.3.5.1 Oppsummering suksesser*

Her viser funnene våre at det i hovedsak er akkreditering som har skapt suksesser i enhetene, og vi håper ved å stille lederne dette spørsmålet at de vil tenke over viktigheten av dette i fremtiden.

#### **4.3.6 Oppsummering lederskap**

Oppsummerer vi hovedkapittelet lederskap så ser vi at funne våre viser at vi har en gruppe enhetsledere med lik grunnutdanning, men med ulike erfaringer gjennom yrkeskarrieren. Vi opplever det som et godt sammensatt lederteam, der de ikke er redde for å spørre hverandre om hjelp ved behov. Videre er det klart at med ulike erfaringer og personligheter vil det komme frem ulike lederstiler, noe våre funn underbygger. Vi opplevde at begrepet motivasjon ikke ble brukt så mye av enhetslederne når de snakket om egen lederstil, vi er som nevnt tidligere ikke sikre på om dette er på grunn av måten vi ordla oss på, eller om dette er for at de ikke har tatt stilling til dette. En ting alle enhetslederne var enige om var at man som leder vil møte utfordringer, vi ønsker derfor å presentere funnene våre når det kommer til utfordringer i forbindelse med endringsprosessen i neste hovedkapittel.

#### 4.4 utfordringer

I alle endringsprosesser vil man møte utfordringer. Funnene gjort i denne hovedkategorien kunne også på mange måter vært en del av hovedkategorien endringsprosess. På grunn av mengden datamateriale, og relevansen i dette, ønsket vi allikevel og ha utfordringer som en egen hovedkategori. Dersom utfordringene i en endringsprosess ikke møtes og håndteres på best mulig måte vil det kunne påvirke utfallet av hele endringsprosessen. Vi synes dette er et såpass viktig tema, og avgjørende faktor i en endringsprosess, at vi derfor valgte å ha utfordringer som en egen hovedkategori. Vi har her valgt å fokusere på utfordringer som våre informanter har møtt til nå i endringsprosessen.

Mengden datamateriale i denne kategorien vil være noe begrenset da endringsprosessen er i en tidlig startfase. Figur 4.5 viser en oversikt over hovedkapittelet utfordringer og tilhørende underkapitler.



Figur 4.5: Oversikt underkategorier i hovedkategori utfordringer.

Som figur 4.5 viser kom vi frem til følgende underkategorier etter koding. Underkategoriene er listet opp etter størrelse, der den største kategorien kommer først:

- Utfordringer
- Kommunikasjon
- Begrensninger

Som det fremkommer av figur 4.5 har noen av underkategoriene tilhørende underkategorier, disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men er tatt med i fremstillingen for å vise dybden i datamaterialet.

#### **4.4.1 Utfordringer**

Det kan være mange forskjellige utfordringer man møter i en endringsprosess. Vi ønsket å kartlegge den generelle forståelsen til informantene våre og deres oppfatning rundt dette temaet. Line påpeker at det kan være en utfordring i seg selv å få ut all informasjon til de ansatte.

*"Jeg tror mange ansatte hadde spart seg for bekymringer, viss ledelsen hadde vært bedre på å informere. Jeg tror det er viktig. (Line)*

På en annen side mener Line at de ansatte har et visst ansvar til å innhente informasjon.

*"Man kan jo ikke bare trekke ned rullgardinen og si at det visste jeg ikke, for alle er jo pliktig til å lese mail og følge med på Pulsen. Men samtidig så tenker jeg at alt som blir sagt, er uansett lettere å få med seg. Så jeg prøver å være god på informasjon." (Line)*

Heidi og Ruth påpeker at endringsviljen og det å kunne omstille seg hos de ansatte er det mest utfordrende. I artikkelen *endringsledelse i nedgangstider* fremheves det at det er situasjonsbestemte faktorer som kan øke eller redusere endringsviljen. Dette kan handle om rettferdighet, tillit til ledelsen eller støtte fra organisasjonen. Ansatte som føler at de taper noe kan reagere med sinne, mens ansatte som er redde for å miste noe føler seg ofte truet og blir engstelig (Melberg og Mikkelsen, 2015).

*"Det mest utfordrende i en endringsprosess er viljen til folk, uten tvil. Har du vondt i viljen så sliter du. Endringsviljen hos de ansatte på min enhet har vært helt upåklagelig frem til nå." (Heidi)*

*"Det mest utfordrende er å få personalet til å tenke nytt og omstille seg. Hvis de som sitter med gode løsninger er tverre og slettes ikke vil, så strandede det allerede her."* (Ruth)

Heidi forteller også at det finnes de som snakker negativt rundt endringsprosessen, dette skaper dårlig stemning og kan bidra til å ødelegge arbeidsviljen hos de ansatte. Dette er noe hun slår hardt ned på.

*"Dersom man hele tiden går og snakker negativt om den nye løsningen, må man faktisk konfrontere folk. Så kan man si at hvis det er sånn du tenker om det her, så tror jeg kanskje at vi er best tjent med at du begynner å se deg om etter en ny jobb fordi du ødelegger arbeidsviljen til de andre."* (Heidi)

Björg påpeker at utfordringen kan komme av ulikhetene mellom de ansatte og det kan derfor være vanskelig å få alle til å gå i takt.

*"Noen tar endringer over natta og er klar til å gå videre, mens andre trenger lengre tid. Og hvis du er i en situasjon der du er nødt å gjøre en endring innen en viss dato, så kan du slite med å få med deg alle. Så må man tenke over hva man skal gjøre med de som man ikke får gjennom prosessen. For de kan det jo være en krise. Og hvordan måler man at man får med alle, man kan tro at alle går i takt også gjør man ikke det, det er derfor viktig med god kommunikasjon og tilbakemeldinger."* (Björg)

Omorganisering som konsekvens av en endringsprosess blir her nevnt som en utfordring.

Heidi er usikker på om omorganiseringen vil resultere i en stor enhet med flere små under seg eller om det blir flere mindre. Hun mener uansett at dersom det meste på hennes enhet blir automatisert kan den like godt slås sammen med en annen enhet.

*"Det kan uansett ikke fortsette sånn at de mindre enhetene skal være en egen enhet, når arbeidsoppgavene ligger integrert i en automasjon. Det er helt tåpelig."* (Heidi)

Ruth er den eneste som nevner økonomi som en utfordring i endringsprosessen.

*"Økonomien har også satt begrensninger som jeg har skjønt. Det var jo en liten stund snakk om at deler av blodbanken skulle opp i tredje og at man skulle få til en felles turnus. Slik at alle vaktgående ble samlet på et plan og kunne på den måten hjelpe hverandre på natt. Men dette ble stoppet fordi man var veldig usikker på hva dette ville koste. Pengene måtte jo tas av samme pott som skulle til automasjonen, så det var jo dumt." (Ruth)*

#### *4.4.1.1. Oppsummering utfordringer*

Organisasjoner møter utfordringer på en rekke områder, og utfordringer er ofte en stor del av en endringsprosess. Vi har gjennom dette kapitlet avdekket begreper som endringsvilje, ulikheter, informasjon, omorganisering og økonomi. En av informantene påpeker at informasjon i seg selv er en stor utfordring og at det å informere alle ansatte til enhver tid ikke alltid er like lett. En annen informant nevner endringsvilje som en stor utfordring i endringsprosessen og gir eksempler på at enkelte snakker negativt i enheten. Dette skaper dårlig stemning og kan resultere i å ødelegge arbeidsviljen hos andre ansatte. Videre er ulikhetene en utfordring og det poengteres at ikke alle tar endringer over natta. Det kan derfor være en stor utfordring å få alle de ansatte til å gå i takt.

#### **4.4.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er et stort fagområde med mange begreper som er relevant innenfor organisasjonskultur. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer kommunikasjon i organisasjoner som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.

Det finnes mye teori på fagområdet vi kunne hatt med i denne oppgaven, men ser av våre funn at vi ikke har fått tilstrekkelig informasjon til å ha kommunikasjon som en egen underkategori. Flere av informantene våre påpeker at informasjon ut til de ansatte har vært for dårlig i startfasen av denne endringsprosessen, noe som kan tyde på at kommunikasjonen internt er for dårlig. Vi har derfor valgt å knytte kommunikasjon opp mot informasjon hvor våre funn beskrives godt i andre kategorier.



### **4.4.3. Begrensninger**

I denne underkategorien ser vi tydelig at flere av funnene kunne passet inn, men har videre valgt å beskrive de under kategorien utfordringer i hovedkategorien endringsprosess. Et av funnene vi mener har et viktig poeng er kunnskapen om hva andre enheter holder på med til daglig. Line fremhever at mangel på denne kunnskapen kan skape begrensninger og føre til manglende forståelse for hva andre enheter gjør til daglig. Dette sitatet er trukket frem i flere underkategorier.

*"Stort sett så tror jeg det er greit, men det som er litt synd er at man kanskje ikke alltid har nok forståelse for hva de andre enhetene holder på med. Der har ikke vi ledere vært flinke nok heller. Kanskje skulle vi hospitert litt mer hos hverandre for faktisk å skape mer forståelse for hva vi holder på med."* (Line)

#### *4.4.3.1 Oppsummering begrensninger*

Flere av funnen ble her overflødig og beskrives derfor godt i funnen under hovedkategorien endringsprosess. Det påpekes gjentatte ganger at mangel på kunnskap på tvers av enhetene er en begrensning for å oppnå et bedre samarbeid på tvers av enhetene. Line påpeker hospitering på tvers av de ulike enhetene som et tiltak. Internundervisning for de ulike fagområdene kan være et godt alternativ som vi kan foreslå.

### **4.4.4 Oppsummering utfordring**

Organisasjoner møter utfordringer på en rekke områder, og er ofte en stor del av en endringsprosess. Vi har gjennom dette kapitlet avdekket begreper som endringsvilje, ulikheter, informasjon, omorganisering og økonomi. En av informantene påpeker at informasjon i seg selv er en stor utfordring og at det å informere alle ansatte til enhver tid ikke alltid er like lett. En annen informant nevner endringsvilje som en stor utfordring i endringsprosessen og gir eksempler på at enkelte snakker negativt i enheten. Dette skaper dårlig stemning og kan resultere i å ødelegge endringsviljen hos de andre ansatte. Videre er ulikhetene en utfordring og det poengteres at ikke alle tar endringer over natta. Det kan derfor være en stor utfordring å få alle de ansatte til å gå i takt. I neste kapittel presenterer vi de viktigste funnene i hovedkategorien fremtiden sett i sammenheng med endringsprosess og organisasjonskultur.

#### 4.5 Fremtiden

I alle forskningsprosjekter og endringsprosesser er det viktig å ta stilling til fremtiden, og vi synes kanskje at det er spesielt viktig i endringsprosesser. Endringsprosesser fører ofte med seg en endring i fremtiden som potensielt vil påvirke arbeidshverdagen til de ansatte i bedriften. I likhet med hovedkapittelet om utfordringer kunne kapittelet om fremtiden vært underkategori i hovedkapittelet om endringsprosess. Vi har allikevel valgt å la dette stå som en egen hovedkategori på grunn av viktigheten til dette temaet. Uten et blikk rettet mot fremtiden vil det være vanskelig å gjennomføre endringsprosesser, og vi har derfor spurt informantene våre hva de tenker om fremtiden med tanke på Laboratoriemedisinsk avdeling og egen rolle. Figur 4.6 viser en oversikt over hovedkapittelet fremtiden og tilhørende underkapitler.



Figur 4.6: Oversikt underkategorier i hovedkategori fremtiden.

Som figur 4.6 viser kom vi frem til følgende underkategorier etter koding. Underkategoriene er listet opp etter størrelse, der den største kategorien kommer først:

- Fremtiden
- Utvikling
- Samarbeid

Vi har valgt å ta med hovedkategorien "fremtiden" da dette kapittelet er relativt lite sammenhengende med de andre.

#### **4.5.1 Fremtiden**

Alle enhetslederen håper på en lysere fremtid, med mindre arbeidsbelastning og et mer effektivt laboratorium. Anne forteller at hun har veldig mye hun ikke får gjort slik som situasjonen er nå, hun håper det kan bli litt lettere for alle enhetene i fremtiden. Hun påpeker også at det brukes mye unødvendig tid på problemløsning av gamle analyseinstrumenter.

*"Vi har jo også masse gammelt utstyr, i dag kom den ene maskinen i gang til lunsj. Så jeg håper hele arbeidssituasjonen vil forberede seg. Nå er ikke vi med i første runde av automasjonen og det er der vi trenger hjelp. Vi trenger å få en del manuelle metoder automatisert."* (Anne)

Line håper de skal klare å bli et mer effektivt laboratorium, og samtidig skape en attraktiv arbeidsplass med god kvalitet og gode verdier.

*"Jeg håper jo virkelig at vi skal lykkes. Jeg håper vi skal skape en arbeidsplass der det er attraktivt å jobbe, der det er god kvalitet og hvor vi er kjent for at vi har gode verdier og leverer rett svar til rett tid."* (Line)

Ikke alle føler at de vil bli berørt av endringsprosessen.

*"Sånn som endringsprosessen ser ut i dag så vil ikke min arbeidssituasjon endre seg i det hele tatt."* (Ruth)

Enhetslederne er forberedt på at endringsprosessen vil strekke seg over flere år. De er også forberedt på at omorganisering vil være en mulig konsekvens for å få et bedre samarbeid i fremtiden. Bjørg mener det hadde vært ideelt å omorganisere to av avdelingene på et plan. Da

hadde de på sikt fått et helt annet samarbeidsklima, og sier følgende: *"Jeg tror det hadde vært positivt for begge enhetene."* Bjørg påpeker at det kanskje vil bli utfordringer med arealet dersom dette skulle skje. Videre nevner hun mulighetsstudiet som en del av forberedelsen for endringsprosessen og fremtiden. Hensikten med mulighetsstudiet er å bli inspirert av andre sykehuslaboratorier for en smartere og mer effektiv planløsning av laboratoriet.

*"Jeg har jo vært og reist en del rundt med mulighetsstudiet og sett på de sykehusene som har laboratorier lokalisert på et plan, og de har en kjempestor fordel både organisasjonskulturmessig og samarbeidsmessig."* (Bjørg)

Selve endringsprosessen tror hun kan ta flere år. Selve implementering av ny automasjon vil fort ta et år.

*"Jeg tror personlig, uten at vi har gjort noen vedtak eller noe formelt rundt det, så tror jeg prosessen vil fortsette ganske mange år fremover."* (Bjørg)

Heidi er ganske sikker på at det vil bli omorganisering, og at det ikke kan fortsette slik det er i dag når arbeidsoppgaven vil bli integrert i en ny automasjon. Om det blir en stor enhet eller flere små er hun usikker på. Hun mener at fordelene med mindre enheter med færre ansatte er mindre kontorarbeid, noe som gjør at hun kan bidra i rutinearbeidet sammen med de ansatte i laboratoriet. Hun fortsetter med at hun på denne måten vil komme tettere på de ansatte, noe som videre kan føre til et sterkere tillitsforhold.

*"Noen av enhetene har jo opp mot 40 ansatte, og det er for mye, da må du ha noen som gjør en del av de andre oppgavene. Du får ikke den friheten som jeg har til å faktisk kunne gjøre en del praktisk. Nå har jo ikke jeg noen assistent da, så jeg må gjøre en del av det her arbeidet selv, så det er jo både og."* (Heidi)

Videre forteller Heidi om den mest dramatiske konsekvensen til endringsprosessen i fremtiden, nemlig oppsigelse eller store endringer av arbeidsforhold, som igjen vil påvirke organisasjonskulturen på enheten.

*"Jeg tror min jobb forsvinner i fremtiden, når vi blir omorganisert så tror jeg ikke at jeg har jobb lengre. Dette ligger kanskje tre år frem i tid, så jeg regner med at jeg holder på med helt andre ting da."* (Heidi)

#### 4.5.1.1 Oppsummering fremtiden

Informantene våre er bevisste på at endringsprosessen med ny automasjon vil ta flere år. Til gjengjeld håper de på mindre arbeidsbelastning og et mer effektivt laboratorium for fremtiden. Flertallet av informantene håper at fremtiden og endringsprosessen vil lette arbeidsoppgavene i Laboratoriemedisinsk avdeling. Det brukes i dag mye unødvendig tid på problemløsning av gamle analyseinstrument og et av målene for fremtiden er derfor å skape et mer effektivt laboratorium med god kvalitet og gode verdier. En konsekvens av endringsprosessen kan føre til en omorganisering av minst to av enhetene, noe som kan føre til et bedre samarbeidsklima på sikt. Videre har mulighetsstudiet vært en del av planleggingen for endringsprosessen. En av informantene påpeker oppsigelse av jobb som et resultat av endringsprosessen og fremtiden. I neste kapittel presenteres et av de viktigste funnen for utvikling. Kapitlet har blitt noe avgrenset da vi i etterkant ser at det ikke eksisterer mange relevante funn.

#### 4.5.2 Utvikling

Som nevnt tidligere i oppgaven er utvikling og endring nødvendig og sunt for at organisasjoner skal overleve. Enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling viser seg å være klar over nødvendigheten av å måtte endre seg for å kunne opprettholde konkurransefortrinnet i markedet. Line forteller at de har fått masse penger for å investere i ny automasjon, og videre forteller hun at den nye automasjonen gjør at de må jobbe mer kostnadseffektivt. Konkurrenter i markedet er også en viktig faktor for endring og fornyelse.

*"Vi har jo Fürst, Unilab og flere som bygger seg opp. Det blir jo faktisk veldig viktig at vi er dyktige og at vi leverer bra og klarer å ta ut gevinsten av automasjonen." (Line)*

#### 4.5.2.1 Oppsummering utvikling

Denne underkategorien ble ikke like stor som forventet da vi ikke fant mange relevant funn på området. Som vi ser det vil endring i form av ny automasjon på laboratoriet være avgjørende for å opprettholde konkurransen og stabiliteten i markedet. Line påpeker at de private laboratoriene i markedet bygger seg opp og at det på denne måten er viktig å være konkurransedyktig som bedrift.

### ***4.5.3 Samarbeid***

Når vi bestemte oss for kategorien samarbeid tenkte vi at dette skulle gjenspeile hvordan de ulike enhetene samarbeidet i endringsprosessen. Vi ser nå at denne underkategorien blir overflødig da vi har plassert relaterte funn i kategorien samhold under hovedkategorien organisasjonskultur.

### ***4.5.4 Oppsummering fremtiden***

Alle informantene er forberedt på at endringsprosessen i avdelingen vil strekke seg over flere år og at omorganiseringen kan skape et bedre samarbeid på tvers av enhetene. Det nevnes blant annet at det i dag brukes mye og unødvendig tid på problemløsning av gamle analyseinstrumenter. Med ny og bedre teknologi håper de på et smartere og et mer effektivt laboratorium for fremtiden. Som inspirasjon til endringsprosessen har mulighetsstudiet vært en del av planleggingsfasen. Dette har gitt enhetslederne mulighet til å besøke andre sykehuslaboratorier for å kunne få et innblikk i de mulighetene som ligger i teknologien per dags dato. Laboratorienæringen er stadig i utvikling og sykehuslaboratoriene har flere private konkurrenter, ny automasjon vil derfor være avgjørende for å opprettholde konkurransefortrinnet.

## 5.0 Drøfting og konklusjon

I dette kapitlet ønsker vi å koble funnene vi har gjort opp mot relevant teori. På denne måten kan vi finne sammenhenger og avvik mellom vår empiri og teorien på det aktuelle området.

Teorien som ble presentert i kapittel to vil være grunnlaget for vår drøfting. Drøftingen vil bli oppsummert i hver hovedkategori fra kapittel fire.

Til slutt vil vi presentere konklusjon og oppgavens praktiske og teoretiske implikasjoner.

### 5.1 Organisasjonskultur

Problemstillingen vår spør hvordan enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til pågående endringsprosess. I problemstillingen er det ikke tatt direkte stilling til organisasjonskulturen i avdelingen, men dette kommer frem i forskningsspørsmålene våre.

Der stiller vi spørsmål ved om enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling har tatt stilling til hvordan organisasjonskulturen blir påvirket av endringsprosessen, og hvordan endringsprosessen vil påvirke organisasjonskulturen. Gjennom de viktigste funnene våre i hovedkategorien organisasjonskultur har vi blant annet sett på miljøet, subkulturer, konflikter og tiltak ved fem av enhetene ved Laboratoriemedisinsk avdeling.

Et av de første spørsmålene vi stilte oss var hva er organisasjonskultur? Består kulturen i en bedrift av flere småkulturer og hvordan kommer kulturen til uttrykk? Vi fant fort ut at begrepet organisasjonskultur er et relativt nytt begrep, da det først ble kjent i organisasjonslitteraturen på 1980-tallet. Organisasjonskulturen ble presentert som "det store svaret" på hvorfor en organisasjon lykkes. Vi har erfart at det finnes mange definisjoner på hva en organisasjonskultur er. Bang (2013) presenterer blant annet organisasjonskultur som: *"Organisasjonskulturen er et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben."*

Vi fant det interessant å sammenligne de teoretiske definisjonene med informantenes egne oppfatninger og perspektiv av organisasjonskultur, med bakgrunn i et vidt tema der det ikke eksiterer en entydig definisjon. Line beskriver organisasjonskulturen som: "fjøsrukta". Hun fortsetter med at det merkes fort hva som er akseptert og ikke når man kommer til en ny bedrift. Dette synes vi var et interessant perspektiv, fjøsrukta er en god metafor som beskriver "lukta" i bedriften. Har man jobbet lenge nok på samme sted, kjenner man til slutt ikke fjøsrukta. Dette mener vi kan være en hemmer for nye tanker og ideer for bedriften. Bjørg

beskriver organisasjonskulturen som arbeidsplassens arv og vaner. Organisasjonen har sin egen måte å gjøre ting på, uten at den blir styrt av regler og lover. Det er tydelig at definisjonen blant samfunnsforskere og våre informanter er enige i meningsinnholdet. Organisasjonskulturen kan oppsummeres med samhandling mellom mennesker og deres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger av hverdagen i en bedrift, men hvor viktig er organisasjonskulturen i en endringsprosess? Med tanke på teori og våre funn viser det seg at det handler om å få de ansatte på lag, en god og sterk organisasjonskultur med felles verdier og mål tror vi vil gjøre endringsprosessen lettere. En kultur som består av flere subkulturer tror vi derimot kan skape problemer for endringsprosessen da det kan oppstå uenigheter blant de ulike kulturene. Våre funn viser tydelig at subkulturer eksisterer i enhetene. Schein (2010) hevder at det i de aller fleste organisasjonskulturer finnes subkulturer og påpeker videre at det kan oppstå vanskeligheter når mennesker fra ulike subkulturer skal jobbe sammen og at det kan være destruktivt for organisasjonen. Subkulturer deler mange av de samme antagelsene som resten av organisasjonen, spesielt tre betingelser gir næring til dannelsen av subkulturer. Hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlig karakteristika som gjerne er knyttet til ulike oppgaver, yrker og erfaringer (Bang, 2013).

Dette underbygges i funnene fra våre informanter der Heidi beskrives hvordan det eksisterer et A-lag og et B-lag. Heidi påpeker at hun kun vil ha et A-lag og derfor prøver å motvirke subkulturene ved å lage en rullerende vaktplan, slik at de ansatte kan lære seg å samarbeide med hverandre, tross ulikheter. Men finnes det organisasjoner der det ikke eksisterer subkulturer og kan man som leder motvirke dannelsen av nye subkulturer? Bang (2013) hevder at det i alle sosiale systemer av en viss størrelse vil eksistere subkulturer. Dette er med bakgrunn i at noen mennesker samhandler hyppigere og vil derfor gjøre seg flere felles erfaringer enn andre i systemet. Dette underbygger våre antagelser om at det i enhver organisasjon vil oppstå grupperinger med bakgrunn i våre ulikheter og likheter. På en annen side tror vi ikke det behøver å oppstå subkulturer i mindre enheter i en organisasjon. Line påpeker at det overhodet ikke eksisterer subkulturer i hennes enhet, nettopp på grunn av størrelsen på enheten. Videre påpeker Bang (2013) at man kan kontrollere dannelsen av nye subkulturer ved måten arbeidet blir organisert på, rapporteringsveier og plasseringa av de ansatte i organisasjonen.

Det viser seg av funnene våre at subkulturer har vært et aktuelt tema på enhetsledermøtene og at det er viktig å lære seg å håndtere ulikheter og forskjeller som leder. Vi finner det interessant at Bjørg, i motsetning til Heidi, mener at man som leder må lære seg å bruke



subkulturene som gode verktøy. I en endringsprosess må man få de gode kreftene til å spille på lag og heller være bevisst på at slike grupperinger eksisterer og håndtere de deretter. Vi har ikke funnet noe relevant teori på dette område, men mener dette er et viktig poeng både generelt i hverdagen og spesielt i en endringsprosess. Med bakgrunn i at vi ikke har funnet relevant teori på dette området, og at det ikke har en direkte tilknytning til endringsprosessen ønsker vi likevel å presentere dette opp mot endringsprosessen basert på våre meninger og synspunkter. Det viser seg at arbeidsmiljøet og samholdet i enhetene er varierende. Ved den ene enheten er "9-kaffen" et viktig samlingspunkt blant de ansatte for å kunne diskutere fagrelevante problemstillinger og rett og slett skape et bedre samhold på tvers av en stor enhet. Til tross for at dette har blitt møtt med motstand fra noen av de andre enhetene, er dette noe Anne ønsker å ivareta. Vi vet fra personlige erfaringer at det ikke er alltid like lett å få tid til å samle de ansatte til felles møter og mener derfor at dette er et godt tiltak i enheten, så lenge det ikke går utover arbeidsoppgavene. Vi har erfart fra teorien og funn at kommunikasjon og informasjon er svært relevant i en endringsprosess og påstår at hyppige møter blant de ansatte kan bidra til å forenkle deler av prosessen. Det er spesielt viktig i startfasen der Kotter med sine åtte trinn påpeker viktigheten av å skape et opplevd behov for endring blant de ansatte.

En annen enhet lager ukeplaner der de bruker kallenavn som "dagens sjef" og "mulighets-uka" for å lette på stemning i enheten. Facebook blir også brukt som et virkemiddel for å skape et godt miljø. I den private Facebook-gruppen blir det blant annet lagt ut fagrelevante quizer og en del tull og tøys. Det påpekes videre at humor kan være en viktig faktor for å skape trygghet i en hverdag full av endring. Videre kommer det frem av informantene at samarbeidet mellom de ulike enhetene også oppfattes som variabelt, noe som muligens kan være et resultat av sammenslåingen av laboratoriet i 2006. Flertallet av informantene mener at samarbeidet kan forbedres ved å skape mer forståelse for fagområdene til de andre enhetene. Et annet tiltak er å hospitere hos hverandre for å tilegne seg bedre fagkunnskap på de ulike områdene. Ruth påpeker at vaksamarbeidet kan være en av årsakene til et mindre bra samarbeid i, og mellom, enhetene, dette kan skyldes at ikke alle går like godt over ens, som igjen kan peke mot ulike subkulturer innad i organisasjonen. Videre mener informantene at endringsprosessen med ny automasjon mest sannsynlig vil resultere i et bedre og mer helhetlig samarbeid. Dette er med bakgrunn i at muligheten for å sammenslå to av enhetene på samme plan har vært oppe til diskusjon, noe som vil føre til nærmere kontakt og et bedre vaksamarbeid mellom de ansatte i de aktuelle enhetene. Samarbeidet mellom lederne er også

variabelt. Det påpekes at alle har hver sin måte å drive på og at det derfor ikke blir riktig samstemt. Videre mener Heidi at den ulike kulturen blant ledere og ansatte fører til ulik motivasjon i endringsprosessen. Teorien underbygger at motivasjon er et sentralt og viktig begrep i endringsprosesser. Erichsen et al. (2015) omtaler begrepet organisasjonsengasjement, som går ut på at den ansatte føler en sterk tro på bedriftens mål og verdier og ønsker å yte ekstra på bedriftens vegne. Et viktig mål blant mange ledere er å få de ansatte til å føle dette engasjementet for bedriften, på denne måten tror vi det vil være lettere for de ansatte å yte mer i forbindelse med en endringsprosess.

Et av temaene vi følte var relevant for denne oppgaven var om endringsprosessen på Laboratoriemedisinsk avdeling har skapt konflikter i enhetene. Svartdal (2017) definerer konflikt som: "*Konflikt, en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede samtidig.*" Schein (2010) påpeker som tidligere nevnt at subkulturer og ulikheter blant de ansatte kan være årsak i en konflikt. Bjørg påpeker at subkulturer kan være et problem, men at det ikke behøver å være det. Bjørg stiller spørsmåltegn til arbeidsgruppene som ble etablert i startfasen av endringsprosessen. Kan de ha skapt en konflikt? Ble de etablert for tidlig i prosessen? Det å etablere arbeidsgrupper er et av trinnene i Kotter sitt endringsprogram i åtte trinn. En endringsgruppe kan bestå av ledere, mellomledere, rådgivere og ansatte der målet er å styre endringen i samme retning. Et av målene med arbeidsgruppen er at de ansatte skal oppleve at de har påvirkningskraft. Opplevs ikke dette kan motivasjonen og engasjementet forsvinne. Arbeidsgruppene som ble etablert i Laboratoriemedisinsk avdeling besto blant annet av Bioingeniører, helsesekretærer, leger og ledere på tvers av enhetene. Det påpekes at enkelte enheter ikke følte seg inkludert og at dette skapte problemer i noen av gruppene. Til gjengjeld fortelles det at ikke alle enhetene er like engasjerte og at de selv kan ha noe skyld i dette. Motstand og uenigheter i en av gruppene ble til slutt så tydelig at Medisinsk direktør valgte å stoppe den aktuelle gruppen. Med bakgrunn av våre funn og teori mener vi at arbeidsgruppene muligens ble startet for tidlig og uten en konkret plan. Videre kan vi tenke oss at det oppsto problemer basert på at de ulike enhetene var på ulike stadier i prosessen samtidig som informasjonen om endringsprosessen ikke var tilstrekkelig.

### **5.1.1 Oppsummering organisasjonskultur**

Våre funn knyttet opp mot teori på det aktuelle området har gitt oss innsikt i organisasjonskulturen ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Organisasjonskulturen kan oppsummeres med samhandling mellom mennesker og deres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger av hverdagen i en organisasjon. Basert på vår teori og funn mener vi at organisasjonskulturen kan være avgjørende for om organisasjonen lykkes. Et solid verdigrunnlag er viktig og avgjørende for å bygge en god og sterk kultur. Verdiene uttrykker hva som oppfattes som en god og riktig atferd. Godt forankrede verdier vil derfor gi de ansatte motivasjon til å prestere og gi gode resultater. Vi er bevisste på at det mest sannsynlig vil oppstå subkulturer i en organisasjon av en viss størrelse. Subkulturene oppstår der det er nær kontakt mellom medlemmene, der de har felles delte erfaringer og felles personlig karakteristika som kan være knyttet til oppgaver, yrker eller livssituasjon. Videre har vi erfart at subkulturer kan være destruktiv til en viss grad, når mennesker med ulike kulturer skal samhandle. I Laboratoriemedisinsk avdeling er de fleste informantene bevisste på at subkulturer eksisterer, men det er uenighet hvor vidt de kan virke destruerende for organisasjonen eller om de kan brukes som et godt verktøy.

### **5.2 Endringsprosess**

Problemstillingen vår spør hvordan enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til pågående endringsprosess, i tillegg tar forskningsspørsmål to for seg hvordan enhetslederne har tenkt å inkludere de ansatte i endringsprosessen. Med bakgrunn i dette og sett i lys av hovedkategorien endringsprosess spør vi oss i hvilken grad ledelsen har forberedt seg og om de eventuelt har involvert de ansatte?

Endring påvirker ansatte. Ansatte vil føle at det skjer et inngrep i deres arbeidshverdag, samtidig som organisasjonskulturen, måten vi gjør ting på her, vil bli truet. Det å gjennomføre en endring er ikke enkelt, og man må aldri gjennomføre endringer bare for endringens skyld. I denne oppgaven har vi hatt fokus på en konkret endringsprosess ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Vi har forsøkt å få et innblikk i prosessen og felles for våre empirisk funn er at endringsprosesser skaper engasjement og reaksjoner på arbeidsplassen, dette i både positiv og negativ forstand. Dette er funn vi har gjort i vår empiri og disse underbygges av teorien, og da spesielt med tanke på omstillingskurven, som er et godt verktøy når det kommer til å forstå

hvordan endring mottas og oppfattes av ansatte (Erichsen et al., 2015). Vi har gjennom intervjuene forstått det slik at hovedformålet med endringsprosessen er å skape et mer effektivt og moderne laboratorium ved hjelp av ny automasjon. Det har som nevnt tidligere vært en økning i mengden analyserte prøver ved en av enhetene de siste årene, og med en analysepark som begynner å bli svært utdatert er tiden inne for å tenke nytt. Det vil i fremtiden bli mindre manuelt arbeid, samtidig som dagens arbeidsmåte må endres da den må tilpasses den nye automasjonen. For en ansatt vil det være naturlig å tenke at når arbeidsoppgaver forsvinner vil den ansatte bli overflødig. For å skape trygghet i prosessen har Heidi informert de ansatte og forsikret dem om at ingen vil miste jobben. Likevel poengterer hun at hver enkelt ansatt må være villig til å lære nye arbeidsoppgaver, og tilpasse seg det som vil komme. Det kommer også frem av intervjuene at endringsprosessen ikke nødvendigvis vil påvirke alle enhetene i like stor grad. Vi ser det som svært positivt at også de enhetslederne som ikke blir påvirket i første omgang viser stor interesse for det som skal skje. Ved å vise interesse sender lederne ut signaler til sine ansatte om at endringsprosessen er viktig og at den vil prege avdelingen i årene som kommer. På denne måten går lederne foran som gode eksempler og viser de ansatte ønsket holdning til prosessen, dette kan være avgjørende for kulturen i avdelingen som igjen kan være avgjørende for resultatet av prosessen (Hillestad et al., 2014).

Når vi spurte enhetslederne hvordan de oppfattet begrepet endringsprosess fikk vi spesielt et svar som vi ønsker å fremheve. Vi synes dette underbygger teorien, og forklarer begrepet på en god måte. Bjørg forklarte endringsprosesser som en slags sorgprosess for de ansatte, og spesielt dersom endringsprosessen oppleves som truende. For det første er sorg naturlig, og noe alle mennesker møter i løpet av livet, i likhet med organisasjoners møte med endring. En naturlig reaksjon på sorg vil for de aller fleste være sjokk og benektelse. Ser vi på teorien finner vi her likhetstrekk med omstillingskurven som presenteres av Erichsen et al. (2015). Første fase i omstillingskurven er *benekting*, og funne våre bærer preg av at det er her den største delen av de ansatte ved Laboratoriemedisinsk avdeling befinner seg. Dette har på mange måter en naturlig forklaring da endringsprosessen er i en tidlig fase. Det som blir avgjørende er hvordan enhetslederne takler denne fasen og videre får de ansatte til å nå siste fase i omstillingskurven. Erichsen et al. (2015) anbefaler og la ansatte som befinner seg i benekting- og reaksjonsfasen ventilere sin frustrasjon, samtidig som negative ansatte ikke må få bygge allianser som bidrar til å spre negativiteten videre. Våre funn underbygger dette. Heidi fortalte for eksempel at hun har benyttet nettopp konfrontasjon for å stanse ansatte som

sprer negativitet rundt endringsprosessen. Dette kan også se ut til at har hjulpet med å bringe de ansatte spesielt i denne enheten til å nå lengre i omstillingskurven. Funnene våre viser nemlig at der de andre enhetene fortsatt kan se ut til å være i de tidlige fasene av omstillingskurven så har en av enhetene klart å få ansatte som er nysgjerrige og ivrige på å finne veien videre. Det er i den samme enheten benyttet endringsagenter som har bidratt spesifikt med å bringe positivitet og riktig informasjon angående endringsprosessen. Endringsagenter og viktigheten av disse blir diskutert senere i kapitlet.

Videre har de fleste informantene kjent på motstand blant sine ansatte i endringsprosessen. Teorien viser at dersom motstanden får vokse kan konsekvensen av dette bli en mislykket endringsprosess, motstand må tas på alvor. Omstillingskurven gir oss et fint bilde på hvordan endringsprosess og organisasjonskultur henger sammen, og hvordan de gjensidig er avhengig av hverandre for å oppnå et godt resultat. Dette underbygges av artikkelen fra Oslo Business Forum (2017) som poengterer at endringsledelse er vanskelig av kun én årsak, nemlig kultur. Artikkelen er inspirert av endringsprogrammet til Kotter, og fremhever at hovedgrunnen til at kultur kan velte store lass er at man jobber med mennesker, det er immaterielt og vanskelig å omfavne. Vi får gjennom intervjuene et inntrykk av at enhetslederne forstår sammenhengen mellom endringsprosess og organisasjonskultur, men med støtte i teorien skulle vi ønske at de var enda mer bevisste og jobbet mer konkret med dette med tanke på kommende endringsprosess.

Et annet moment som kan kobles til organisasjonskulturen er det tverrfaglige samarbeidet i avdelingen, det finnes som tidligere nevnt forskjellige yrkesgrupper innad i de ulike enhetene, og samarbeidet mellom disse har forbedringspotensialet. Samtidig har vi også fått et inntrykk av at samarbeidet mellom de ulike enhetene også har potensialet til å bli bedre. Vi ønsker ikke å gå for dypt inn i konsekvensene dette kan ha for organisasjonskulturen da dette er diskutert i det tidligere kapitlet, men vi ønsker å gjøre noen vurderinger rundt hvilke konsekvenser dette kan ha på endringsprosessen, og motsatt. Ut i fra funnene våre ser vi som sagt at samarbeidet mellom enhetene kan forbedres. Ser vi på tilfellet der det har vært drøftet om to av dagens enheter skal flyttes til samme areal, så er en av tankene bak dette at samarbeidet mellom enhetene vil bli bedre. Dersom man jobber på samme sted, med samme analysemaskiner vil man skape en bedre forståelse for hva de andre gjør. Det vil også øke kommunikasjonen mellom enhetene, da avstanden mellom de aktuelle enhetene blir mindre. Dette vil igjen potensielt kunne føre til bedre vaksamarbeid, noe som ble etterlyst av flere av enhetslederne gjennom intervjuene. Ser vi på konsekvensene for endringsprosessen så ser vi

at det er en utfordring når det kommer til å få alle ansatte til å dra i samme retning. Det har allerede tidlig i prosessen vært ytret motstand og motvilje til endringen, uten at våre informanter var interesserte i å gå i dybden på dette. Dette er vi som forskere nødt til å respektere, men det ville for oppgavens del vært en fordel og fått et større innblikk i de situasjonene og eventuelt konfliktene som har oppstått. Vi forstår det allikevel slik at konfliktene er løst på best mulig måte. Når det kommer til teorien så underbygger den i viss grad de funnene vi har gjort når det kommer til endringsprosess og at en potensiell konsekvens til endring er omorganisering. Det vi ikke har funnet i teorien som er nevnt av flere av enhetslederne er at de håper at en konsekvens av en mulig omorganisering vil forbedre samarbeidet. Vi ønsker her, uten støtte i teorien vel og merke, og understreke at det er viktig at enhetslederne er forberedt på motsatt effekt. Dersom omorganiseringen skjer uten at de ansatte er med på lasset, vil det kunne oppfatte som "tvang" istedenfor et nytt og spennende samarbeid. Risikoen for at det da vil dannes subkulturer som kan være skadelige vil dermed også øke. Subkulturer er diskutert under hovedkategorien organisasjonskultur.

Når det kommer til endringsagenter i en endringsprosess viser teorien til at disse kan ha stor nytte, og i funnene våre kommer det frem at det er og vil bli benyttet ulike typer endringsagenter. Erichsen et al. (2015) har endringsagenter som en del av rammeverket for endringsledelse, der ledertilnærming og roller med endring er del to av rammeverket. Når det kommer til våre funn sett i sammenheng med rammeverket for endringsledelse ser vi at der finnes noen likhetsstrekk. Selv om enhetslederne selv ikke gav noen konkret tilbakemelding på at det ligger noe teori bak endringsledelsen, ser vi likevel noen likheter. Vi tror også at det teoretiske og strategiske ansvaret ligger på et høyere nivå, gjerne hos klinikkssjef, noe vi også fikk inntrykk av fra våre informanter. Det vil videre kanskje være nødvendig å gjøre en vurdering på om enhetslederne har fått nok informasjon og innblikk i de strategiske og teoretiske valgene som er blitt gjort. Tilbake til endringsagentene så fant vi at flere av enhetene har engasjert slike. I teorien har de som sagt en viktig rolle i ledertilnærming og roller ved endring og kan være avgjørende til utfallet av prosessen. I teorien blir mellomledere, rådgivere og medarbeidere nevnt som potensielle aktører, eller agenter. I våre funn ble det, som i teorien, ønsket å benytte seg av endringsagenter for å påvirke kulturen ved endringsprosessen. Det var enhetslederne ved de to enhetene som per dags dato er mest involverte i prosessen som ytret behovet for endringsagenter, noe som vi med bakgrunn i teorien finner naturlig. Endringsagenter som blir nevnt ved Laboratoriemedisinsk avdeling er ansatte og rådgivere.

Vi har også gjort andre funn som kan kobles til rammeverket for endringsledelse, og da spesielt endringsprogrammet til Kotter som vi i teorien har presentert gjennom Erichsen et al. (2015). I likhet med rammeverket for endringsledelse gav enhetslederne heller ikke her noe konkret inntrykk av at det ligger en plan bak tiltakene, men vi ser allikevel koblinger til teorien. Blant annet bærer funnene våre preg av at det ble etablert arbeidsgrupper som førte til engasjement fra ansatte. Arbeidsgruppene ble nevnt av samtlige enhetsledere, og slik vi forstår det var dette ment som et tiltak for å øke interessen for endringsprosessen blant de ansatte. Dette på lik linje som etablering av endringsgrupper i teorien. Arbeidsgruppene har til hensikt å sette mål og retning for endringsprosessen. En arbeidsgruppe bør bestå av ledere, mellomledere, rådgivere og ansatte, på denne måten vil alle bli inkludert og hørt med tanke på ideer og ønsker (Erichsen et al., 2015). Videre bidrar dette til kommunikasjon på alle nivå. Alle disse er tidlige trinn i endringsprogrammet til Kotter, så selv om enhetslederne ikke er bevist på et konkret endringsprogram så kan mye tyde på at mange av de tiltakene som er blitt gjort er gode. Før etablering av endringsgrupper referer teorien til at det bør skapes et opplevd behov for endring. Dette underbygges av våre funn der mulighetsstudiet blir nevnt som et tiltak for å skape interesse å for å få de ansatte til å stille spørsmål å bli nysgjerrige på det som skal skje. Vi ser i ettertid at mulighetsstudiet burde vært en del av vår intervjuguide, men da det har vært lite informasjon rundt dette, som bekreftes av våre informanter, så var vi som ansatte og forskere usikre på hvilken rolle dette har hatt i endringsprosessen. Her må vi nok rette kritikk mot oss selv som forskere, for ikke å ha undersøkt dette nok på forhånd. I tillegg gir det et godt eksempel på hva som kan skje dersom informasjon til ansatte uteblir. Vi opplever det slik at her kunne det vært gjort mer ut av mulighetsstudiet for å skape enda større oppmerksomhet rundt prosessen. Når det kommer til arbeidsgruppene som ble etablert så sitter vi igjen med en følelse av at etableringen ikke var godt nok gjennomtenkt. Vi er av den oppfatningen at tanken bak etableringen var god. Selv om arbeidsgruppene per dags dato er stanset vil vi absolutt, med støtte i teorien, anbefale at disse startes opp igjen, så fort det foreligger mer informasjon, og kanskje en bedre plan bak. Dette får vi også bekreftet fra informantene våre at er planen. Det blir nevnt gjennom intervjuene at de har en forståelse for at gruppene ble satt i gang for tidlig, og at så fort anbudet er avgjort og man vet mer angående leverandør og lignende så vil det egne seg bedre å starte opp gruppene igjen. Til forskjell fra teorien som anbefaler å danne én gruppe er det ved Laboratoriemedisinsk avdeling dannet en arbeidsgruppe til hver av de ulike områdene som påvirkes av endringsprosessen. Eksempel på områder som det er dannet arbeidsgrupper til er arealplanlegging, vaksamarbeid, preanalytiske rutiner, anbud og eventuell flytting av blodbank. Vi har ingen formell

kompetanse på dette området, men vi synes det er interessant å se hvordan arbeidet med arbeidsgruppene utarter seg i fremtiden, og kanskje spesielt med tanke på den delen som vi ikke har klart å koble direkte opp til teorien.

### ***5.2.1 Oppsummering endringsprosess***

Teorien viser at endringsprosesser bør gjennomføres ved hjelp av et godt endringsprogram. Erichsen et al. (2015) presenterer rammeverk for endringsledelse som et godt verktøy i endringsprosessen. Det er avgjørende for resultatet av endringsprosessen å ha en godt gjennomtenkt plan, både når det kommer til strategi og ledelse. Selv om funnene våre viser at enhetslederne ikke er beviste på om det ligger en strategisk plan bak endringsprosessen har vi allikevel funnet noen likhetstrekk med teorien. Det er også viktig å påpeke at ansvaret for strategien bak endringsprosessen ligger på et høyere nivå i ledelsen, men vi mener det hadde vært en klar fordel om enhetslederne hadde hatt et bredere innsyn og forståelse i strategien bak. Med bakgrunn i våre funn kan vi konkludere med at enhetsledelsen har gjort forberedende tiltak til endringsprosessen, dette med blant annet å etablere opplevd behov for endring, arbeidsgrupper og informasjon. Vi synes allikevel det burde vært mer fokus på strategien bak, og håper dette vil bli lagt mer vekt på i fremtiden. Når det kommer til organisasjonskulturen så får vi en oppfatning av at dette er noe enhetslederne har tatt stilling til, men at det kanskje mangler litt på forståelsen av samspillet mellom endringsprosess og organisasjonskultur. De ansatte er slik vi kan se det godt inkluderte, og kommer fortsatt til å være det gjennom prosessen, vi mener at den viktigste brikken i en vellykket endringsprosess er de ansatte.



### **5.3 Lederskap**

Problemstillingen vår spør hvordan enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til pågående endringsprosess. Vi har i oppgaven vår lagt vekt på spesielt endringsledelse, og da både problemstilling og forskningsspørsmål omhandler lederskap ønsker vi å knytte funnene våre opp mot dette.

Forskningen vår bekreftet vår mistanke om at ledelse har en avgjørende rolle når det kommer til utfallet av en endringsprosess. Lederens rolle når det kommer til endringsprosess har vi tatt for oss i kapittelet som omhandler endringsprosess, men vi gjorde noen interessante funn når det kommer til enhetsledernes kompetanse, stil og erfaringer, og vi ønsker å vise hvordan disse kommer til hjelp under prosessen. Når det kommer til utdanning fant vi at alle enhetslederne er utdannet Bioingeniør i bunnen, men at de har tilnærmet seg ulike erfaringer gjennom yrkeskarrieren. Det faktum at alle enhetslederne er Bioingeniører finner vi veldig positivt, dette gir de en bedre forståelse for det arbeidet som utføres på enheten, samt at de har tilegnet seg samme verdier og etiske retningslinjer som de ansatte gjennom utdanningen. På denne måten vil tilliten mellom ledere og ansatte bli sterkere, noe som igjen kan påvirke kulturen i avdelingen positivt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det at enhetslederne har samme utdanning som de ansatte i enheten gir de også en mulighet til å bygge relasjoner med de ansatte gjennom arbeidet. Heidi har forsøkt å skape troverdighet hos sine ansatte ved å delta i de daglige arbeidsrutinene. Hun kan alle arbeidsoppgavene som de ansatte gjør, og fremhever viktigheten av dette når det kommer til endringsprosessen og en potensiell omorganisering. På denne måten vet hun hvem som gjør og kan hva, og hun vet konsekvensene av at arbeidsoppgaver forsvinner ved eventuell automatisering. I tillegg til at dette bygger relasjoner mellom lederen og de ansatte forhindrer hun å bli sett på som en kontorleder som ikke viser interesse for det arbeidet de ansatte gjør. I en endringsprosess vil dette også skape en trygghet hos de ansatte, da de vet at lederen forstår presset og oppgavene som utføres. Dette underbygges av teorien, og det vil være lettere for en leder å diagnostisere endringssituasjonen når lederen har innsyn og forståelse for oppgavene som utføres (Erichsen et al., 2015). I tillegg får lederen et innsyn i organisasjonskulturen på arbeidsplassen ved å stå sammen med de ansatte i den daglige driften. På denne måten kan Heidi observere og avdekke subkulturer som kan være potensielt skadelige for organisasjonskulturen og endringsprosessen. Schein (2010) påpeker viktigheten av å være klar over at subkulturer kan oppstå og vanskelighetene som kan følge med disse. Subkulturer er tidligere diskutert i kapittel 5.1.

Videre stiller vi spørsmål ved at ingen av enhetslederne har formell lederutdanning, men vi har ingen teori på dette området som sier noe om at dette er en nødvendighet. Det er heller ikke stilt noen krav til dette i stillingsbeskrivelsene til enhetslederne, så vi anser ikke dette som et problem. Når det kommer til tilegnede erfaringer har Heidi også en interessant erfaring som hun kaller for justeringssamtale. Dette handler om å justere folk inn på rett kurs, og er en egenskap vi mener kommer godt med i endringsprosessen. Heidi presiserer også at hun er god på å behandle ansatte rettferdig men ulikt, og dette er også en egenskap som vi synes kommer godt med. Ser vi på teorien og ledertilnærming ved endring, som er trinn to i rammeverket for endringsledelse, så blir det her presisert at ved strategisk forsterkning som er tilfellet ved Laboratoriemedisinsk avdeling vil det å tilnærme de ansatte med dem som er positivt først være en fordel. På denne måten kan man unngå at den ansatte havner i en forsvarsposisjon og det vil senere være enklere å styre den ansatte inn på riktig kurs (Erichsen et al., 2015).

Mange av enhetslederne har vært med på tidligere endringsprosesser og har tilegnet seg erfaringer på denne måten. Når vi spurte hva som var den viktigste lærdommen fra disse kom det klart frem fra flere av dem at det var informasjon. Viktigheten av informasjon i endringsprosesser er diskutert i kapittelet om endringsprosess, men vi mener likevel at dette er viktig å fremheve nok en gang. Flere av informantene sier at informasjon og diskusjoner rundt endringen som skal skje er viktig og betryggende for de som synes endring er skremmende. Line sier at hun forsøker å gi så mye informasjon som mulig på personalmøtene, men sier samtidig at de ansatte selv har ansvaret for å sjekke mail og intranett for å tilegne seg informasjon. Ser vi på teorien finner vi her litt motstridende informasjon, Erichsen et al. (2015) anbefaler nemlig ikke å kun gi informasjon gjennom disse mediene. Dette kan fort bli for distansert for den ansatte og vanskelig å ta til seg. De anbefaler det å gå mer tett på, og ta diskusjoner og spørsmål når de kommer. Dette er også en fin måte sette i gang tankeprosesser hos de ansatte, som igjen vil kunne skape det opplevde behovet for endring. Andre erfaringer som har kommet fra tidligere endringsprosesser er viktigheten av å følge opp endringene etter at prosessen er gjennomført, altså etter at "det nye" er forankret i kulturen. Som nevnt tidligere er det viktig å følge opp endringene slik at de ikke dør ut, dette underbygges av teorien. Ruth føler at dette manglet fra en tidligere endringsprosess, og da spesielt med tanke på planene som var lagt for vaksamarbeidet mellom enhetene. Hun forteller videre at hun håper dette blir bedre etter denne endringsprosessen. Vi håper at det vil bli gjort tiltak på dette området denne gangen, og at dette blir bedre fulgt opp nå som enhetslederne er bevisste på dette.

Erfaringsmessig påpeker også enhetslederne at de suksessene som er oppnådd i enhetene, som for eksempel akkreditering, har skapt god stemning og vært viktige milepæler som styrker samholdet og organisasjonskulturen i de aktuelle enhetene. Erichsen et al. (2015) påpeker gjennom endringsprogrammet til Kotter viktigheten av å synliggjøre seire i endringsprosessen som et hjelpemiddel for å holde motivasjonen til de ansatte oppe. Vi anbefaler at lederne tar denne erfaringen fra suksesser med seg inn i endringsprosessen, for å på denne måten kunne styrke mulighetene for en vellykket endringsprosess. Rollen organisasjonskultur har med tanke på endringsprosess vil ikke bli drøftet i dette kapittelet, men Hillestad et al. (2014) poengter at organisasjonskulturen kan være avgjørende for utfallet av endringsprosessen.

Til slutt ønsker vi å presentere noe som vi føler er overraskende lite belyst av enhetslederne, nemlig motivasjon. I teorien fant vi mye om viktigheten av å ha motiverte ansatte, men valgte å holde oss innenfor rammene til det som omhandlet motivasjon ved endringsprosesser. Erichsen et al. (2015) snakker om viktigheten av å holde motivasjonen oppe i endringsgruppene, men vi anser det som like viktig å holde motivasjonen oppe blant alle ansatte gjennom en endringsprosess. Gjennom intervjuene våre var det kun en av enhetslederne som nevnte motivasjon. Vi har derfor ikke mange funn å referer til eller koble til teorien, men vi synes likevel det som ble nevnt av Heidi er verdt å ta med. Hun snakker nemlig om at man av og til er nødt til å lære å sykle med tvang. Dette er noe vi ikke klare å finne igjen, eller koble til teori, men vi synes det er veldig beskrivende for hvordan en kan oppleve endringsprosesser der motivasjonen hos de ansatte er dalende. Det er ikke sikkert alle husker hvordan det var å lære å sykle, men man husker vel kanskje heller hvordan det er å skulle lære andre det. Hovedpoenget er i hvert fall at man møter noe som er nytt, som man skal lære seg. Veien til å lære seg å sykle kan for mange være lang, med mye knall og fall, akkurat som en endringsprosess kan oppleves for ansatte og ledelse. Det er ingen tvil om at de fleste har lyst å gi opp etter det fjerde skrubbsåret på kneet, så hvorfor fortsetter vi? Hvorfor klarer en seksåring å holde motivasjonen oppe, og hvorfor står en far eller mor på siden og heier med støttende ord? Jo, fordi man vet at resultatet og utfallet er positivt, det gir mestringfølelse. Akkurat dette beskriver svært godt de erfaringer vi har, og det vi har lært om endringsprosesser og organisasjonskultur gjennom vår forskning. Og som vår informant så godt sa det, noen ganger må man lære å sykle med tvang.

### **5.3.1 Oppsummering lederskap**

Våre funn i hovedkategorien lederskap viser at selv med samme grunnutdanning vil man gjennom et yrkesliv tilegne seg ulik kompetanse og erfaringer. Det vil være en tilknytning mellom ledere og ansatte med samme grunnutdanning, gjennom felles verdier og etiske retningslinjer. Dette ser vi igjen i funnene våre der enhetslederen står sammen med sine ansatte i arbeidshverdagen. Bak enhver endringsprosess må det stå en leder som er sikker og klar i sin sak, og temaer som informasjon, trygghet og konsekvenser er sentrale (Erichsen et al., 2015). Vi har fått en forståelse av at enhetslederne ønsker å delta aktivt i endringsprosessen. Vi finner at noen forbereder seg på endringsprosessen ved å sette seg inn i arbeidsoppgaver på enheten for å få en bedre forståelse av konsekvensene av endring, og på samme tid unngå å bli det Heidi kaller en "kontorleder", mens andre forbereder til endring ved hjelp av informasjon og erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Tidligere erfaringer danner også grunnlaget for det lederskapet som utføres på avdelingen i dag, og vi forstår det slik at enhetslederne er et godt sammensatt team, med god kompetanse og erfaringer. Vi håper, og tror, at dette er noe de vil dra enda mer nytte av i fremtiden. Det vil med støtte fra teorien være en fordel om enhetslederne videre i endringsprosessen i mindre grad benytter medier som epost og intranett for å informere de ansatte om det som skjer med tanke på endringsprosessen. Det vil heller være en fordel om de tar åpne diskusjoner direkte med de ansatte, og svarer på spørsmål etter hvert som de kommer. Slik vi forstår det vil en "alltid åpen dør"-filosofi (Myklebost, 2009) være svært fordelaktig for en leder i en endringsprosess.

### **5.4 utfordringer**

Problemstillingen vår spør hvordan enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til pågående endringsprosess. Teorien viser til at utfordringer vil kunne oppstå i alle endringsprosesser, og da spesielt med tanke på organisasjonskulturen. Vi har derfor spurt våre informanter om hvilke utfordringer de har møtt i endringsprosessen.

Det viser seg av funnene våre at utfordringer i møte med en endringsprosess vil kunne oppstå og utarte seg i forskjellige nivå. Noen av utfordringene kan utvikles på tvers av enhetene, andre mellom ulike subkulturer og noen på individnivå. I Laboratoriemedisinsk avdeling påpekes det at de ansatte er en av den største utfordringen med tanke på endringsprosessen. Enkelt personer kan fort føle at de mister kontroll i en endringsprosess, og møtet med en ny og annerledes hverdag er for mange skremmende. Vi mennesker er vanedyr og ønsker ofte og

holde fast på det som er kjent og trygt. For å underbygge at det oppstår utfordringer i alle endringsprosesser fant vi artikkelen fra Oslo Business Forum (2017) der Anita Krohn Traaseth viser til forskning at så mye som 70% av endringsprosesser mislykkes av utfordringer generelt i dagens marked. Videre påpeker hun at endringsprosesser er kun vanskelig av en årsak, nemlig kulturen i en organisasjon. Kulturen er svært kompleks og kan ikke fikses med kun et verktøy. Til slutt mener Krohn Traaseth at det er helt elementært og ha de ansatte om bord for å oppnå en vellykket endringsprosess.

Erichsen et al. (2015) trekker frem omstillingskurven for å forklare hvordan de ansatte kan være en utfordring om de ikke håndteres rett. Omstillingskurven beskriver hvordan endring oppfattes og mottas hos de ansatte. I første fase av omstillingskurven beskrives det hvordan de ansatte ofte oppfatter endringen som en trussel og at de senere vil reagere med motstand. Informantene våre mener at endringsviljen hos de ansatte er varierende, enkelte av de ansatte snakker nedlatende om endringsprosessen, noe som kan minne om benektelsesfasen i omstillingskurven. Dette kan bidra til å ødelegge endringsviljen hos de andre. Men hvordan kan ledere håndtere denne motstanden av de ansatte? Det viser seg gjennom teori og funn at kommunikasjon er et viktig begrep. Som leder er det nok viktig å være bevisst på utfordringer som kan utarte seg i en endringsprosess og derfor være forberedt og ha en konkret plan for hvordan en endringsprosess skal gjennomføres. Vi tror at kommunikasjon på alle nivå gjennom hele prosessene er en svært viktig faktor for å få et godt resultat. Det er viktig at de ansatte forstår årsaken av endringen og videre konsekvensen av å ikke gjennomføre den. Videre kan det være lurt å sette ulike delmål gjennom prosessen der de ansatte er i fokus. Dette underbygges gjennom Kotter sitt endringsprogram i åtte trinn og beskrives i de fire første trinnene av programmet.

Vi mener det er viktig både som leder og ansatt og motiverer seg selv og andre gjennom prosessen. Dette tror vi vil resultere i mindre bekymringer og en lettere hverdag i endringen.

Det viser seg gjennom funnene våre at samarbeidet mellom de ulike enhetene ikke er optimalt og at dette kan være en utfordring i endringsprosessen. De ulike lederne har forskjellige kulturer og dermed ulik motivasjon for endringen. For å skape forståelse mellom enhetene og oppnå et bedre samarbeid, kunne det vært en ide og laget flere internundervisninger på de ulike fagområdene. Videre anbefaler vi at alle ledere som gjennomfører en endring bør benytte seg av Kotter sitt endringsprogram i åtte trinn, om ikke i det minste være klar over hvordan man bør ha en strukturert plan for hvordan gjennomføringen skal utøves i samtlige

trinn. Så vidt vi ser det har ikke Laboratoriemedisinsk avdeling noe konkret endringsprogram de følger. Noe annet vi finner interessant er at kun en av informantene påpeker økonomi som en utfordring. Da det er snakk om nye analyseinstrument til de fleste fagområdene, vil det ha store kostnader for bedriften. Den nevnes at økonomien har vært en utfordring for å oppnå en felles planløsning for to av enhetene. Videre hevder en av informantene at en mulig omorganisering kan være en konsekvens og utfordring for endringsprosessen.

#### ***5.4.1 Oppsummering utfordringer***

Teori og funn i denne oppgaven viser at utfordringer i en eller annen form vil oppstå i alle endringsprosesser. De ansatte og kulturen blir påpekt som den viktigste årsaken til at utfordringer oppstår. Erichsen et al. (2015) viser til sin omstillingskurve der de ansatte ofte opplever møte med endringsprosessen som en trussel og senere motstand. Det er viktig å påpeke at omstillingskurven ikke er like relevant for alle ansatte. Gjennom funnene våre påpeker informantene blant annet at endringsviljen hos de ansatte kan skape utfordringer. Hvis de ansatte med gode løsninger og ideer absolutt ikke vil, sliter man som leder. En annen utfordring kan være å få de ansatte til å gå i takt med tanke på ulikhetene som eksisterer i en organisasjonskultur. Videre viser det seg at informantene ser på kommunikasjon som en utfordring, da det kan være vanskelig å nå ut til alle de ansatte. Kommunikasjon kan kobles til det fjerde trinnet i Kotter sitt endringsprogram i åtte trinn som beskriver hvor viktig det er med kommunikasjon i alle nivå i en endringsprosess. Vi mener teorien underbygger vår antagelse om at man som leder må være bevisst på at utfordringer vil oppstå og derfor ha en konkret plan for hvordan man kan forberede seg og håndtere de ulike utfordringene man møter i en endringsprosess.

#### ***5.5 Fremtiden***

Problemstillingen vår spør hvordan enhetslederne ved Laboratoriemedisinsk avdeling forholder seg til pågående endringsprosess. I tillegg til dette er begge forskningsspørsmålene våre rettet mot fremtiden, da med tanke på hvordan enhetslederne ser for seg at endringsprosessen vil påvirke organisasjonskulturen, og motsatt, og hvordan de har tenkt og inkludere de ansatte i prosessen. Vi vil med bakgrunn i funnene våre ikke bare forsøke å koble disse opp mot den teorien vi har på området, men vi ønsker å starte en diskusjon, og

kanskje sette i gang en tankeprosess, rundt fremtiden ved Laboratoriemedisinsk avdeling, og hvordan den vil bli.

Som nevnt tidligere skal man aldri gjøre endringer kun for endringens skyld, men man bør ha en konkret og målrettet plan for endringen. Det er også et mål at endringen skal føre med seg bedre resultater for organisasjonen og potensielt en bedre arbeidssituasjon for de ansatte. Ut i fra funnene våre opplever vi at endringsprosessen utføres i håp om en bedre fremtid.

Informantene nevner mindre arbeidsbelastning, mer effektivitet og mer attraktiv arbeidsplass når de snakker om endringsprosessen og utfallet av den. Et annet viktig begrep som nevnes i forbindelse med fremtiden er utvikling, og det å skape og opprettholde et konkurransefortrinn i markedet. Dette underbygger av teorien og Porter (1996) som viser til at det i dagens marked er lettere for konkurrenter og kopiere andre organisasjoners vinneroppskrifter. Vi vet at det per dags dato ikke finnes private aktører i markedet som er lokalisert i Bodø, men som den ene informanten påpeker driver aktører som Fürst og Unilab og bygger seg opp. Vi ser ikke på det som umulig at disse en dag i fremtiden vil bygge seg opp i for eksempel Bodø, Tromsø eller Trondheim, dette vil i så fall gjøre det enklere å sende prøver til disse istedenfor til Laboratoriemedisinsk avdeling. Det er derfor viktig at Laboratoriemedisinsk avdeling klarer å utnytte gevinsten av endringen og den nye automasjonen for å opprettholde et konkurransefortrinn i markedet. I tillegg til dette snakket mange av informantene om at det i dag er tendenser til høy arbeidsbelastning på de ansatte. Utslitte ansatte, ledige stillinger, samt en kommende eldrebølge (Glad, 2003) er faktorer som vil kunne påvirke fremtiden ved laboratoriet. Det er derfor viktig, som informantene påpeker, at i tillegg til å skape et konkurransefortrinn vil det være nødvendig og i tillegg skape en mer attraktiv arbeidsplass. På denne måten vil man kunne beholde de ansatte som allerede er der, i tillegg til at det vil bli fristende for andre å søke på ledige stillinger ved avdelingen.

Et annet moment som kommer frem gjennom intervjuene er at den nye automasjonen vil potensielt bringe med seg en omorganisering i fremtiden. Dette har vi nevnt tidligere, men ønsker likevel å igjen påpeke at dette er en viktig og vanlig konsekvens av endringsprosesser. Vi opplever fra funnene våre at dette er noe informantene våre er beviste på, og det er til og med noen av de som har gjort seg noen tanker om hvordan fremtiden kan bli etter en eventuell omorganisering. Med tanke på muligheten av å flytte en av enhetene til samme areal som en annen er dette noe som har vært drøftet i en av arbeidsgruppene. Dette fant de fort ut at ble problematisk med tanke på begrenset areal. Da alle arbeidsgruppene, bortsett fra gruppen som jobber med anbud, er lagt på is antar vi at dette kanskje er en diskusjon som vil bli tatt opp

igjen senere. Vi synes allikevel at det er fint at denne problemstillingen er tatt opp, det viser at enhetene er forberedt på det som kan komme, samtidig som de ansatte får delta i prosessen. Vi synes også det er fint at noen av informantene har vært inne på at en av konsekvensene av ny automasjon kan være sammenslåing eller bedre fordeling av ansatte mellom enhetene. Dette er noe flere gav uttrykk for at er skjevfordelt per dags dato, og er noe de håper vil bli bedre etter endringsprosessen. Dette synes vi er fine tanker om fremtiden, og alle enhetslederne viste en forståelse for at en endringsprosess er tidkrevende og at det vil komme etterdønninger fra den, som de er forberedt på å møte.

Vi vil til slutt anbefale enhetslederne om å sette seg inn i teori og strategi rundt endringsprosesser når de skal jobbe med veien videre. Endringsprosessen er som nevnt nettopp formelt startet, og vi tror det vil komme lederne til gode og for eksempel sette seg inn i endringsprogrammet til Kotter, eventuelt rammeverket for endringsledelse presentert av Erichsen et al. (2015), og benytte dette som et verktøy videre i endringsprosessen.

### ***5.5.1 Oppsummering fremtiden***

Det er ingen som kan med sikkerhet si hvordan fremtiden vil bli. Det er allikevel viktig å ha fokus og blikket rettet mot det som kommer. Vi forstår det slik at endringsprosessen ved Laboratoriemedisinsk avdeling utføres med håp om en bedre fremtid, både for avdelingen og for de ansatte. For å sikre konkurransefortrinnet i et marked med økt konkurranse fra spesielt private aktører er det viktig for ledelsen ved avdelingen at de får med seg de ansatte på det som skjer fremover. På denne måten styrker man den immaterielle kunnskapen samt at man skaper en attraktiv arbeidsplass. Videre ønsker vi igjen å fremheve viktigheten av å inkludere og å holde ansatte informert om det som skjer i avdelingen. Ved en potensiell omorganisering som konsekvens av endringsprosessen vil dette være svært viktig.

### ***5.6 Konklusjon***

Endringsprosessen med ny automasjon ved Laboratoriemedisinsk avdeling er foreløpig i en tidlig startfase der det gjenstår mye planlegging og strukturert arbeid for å gjennomføre på en god og fornuftig måte. Gjennom en krevende analyseprosess av rådata fra intervjuene våre endte vi opp med fem hovedkategorier: organisasjonskultur, endringsprosess, lederskap, utfordringer og fremtid. Hovedkategoriene har gitt oss et helhetlig bilde av hvordan en endringsprosess bør gjennomføres og videre vært grunnlaget for diskusjon og konklusjon av



oppgaven. Vi ser på disse hovedkategoriene som helt avgjørende å ta stilling til i forkant av, og under en endringsprosess. Med bakgrunn i vår problemstilling fant vi ut at det er opprettet arbeidsgrupper i Laboratoriemedisinsk avdeling. Arbeidsgruppene består av ansatte, ledere og rådgivere og har med hensikt å starte diskusjoner og planlegging rundt de ulike områdene som endringsprosessen påvirker. Vi mener at dette er en god måte og inkludere de ansatte på, slik at de føler en deltagelse i prosessen. Vi gikk inn i denne oppgaven med en forståelse av at organisasjonskultur var noe som ble lite prioritert blant ledere. Gjennom våre funn ved Laboratoriemedisinsk avdeling har dette vist seg å være noe som de fleste ledere setter som høy prioritering, men som de kanskje ikke har tilstrekkelig tid til å jobbe med.

Med bakgrunn i våre forskningsspørsmål og hovedtemaene organisasjonskultur og endringsprosesser ønsker vi å konkludere med at organisasjonskulturen i en organisasjon har mye å si for hvordan en endringsprosess gjennomføres og resultatet av den. Vi mener derfor det er viktig som leder å jobbe mot en samlende, sterk og god kultur. Videre vil endringsprosessen påvirke organisasjonskulturen i ulik grad alt etter hvor sterk organisasjonskulturen er i organisasjonen.

### ***5.7 Praktiske implikasjoner***

Når det kommer til ekstern validitet håper vi at våre resultater i senere tid vil kunne benyttes ved andre laboratorier som befinner seg i lignende situasjoner, eventuelt at det kan føre til videre forskning på den aktuelle endringsprosessen

Med tanke på problemstillingen har vi erfart at en endringsprosess ikke kan gjennomføres uten å ta stilling til organisasjonskulturen. Disse har et samspill mellom seg som gjensidig kan være avgjørende for resultatet av endringsprosessen. Det er derfor viktig at ledelsen tar stilling til organisasjonskulturen samtidig som det foreligger en gjennomtenkt og strukturert plan for endringsprosessen. I våre funn har vi tatt utgangspunkt i de fem hovedkategoriene organisasjonskultur, endringsprosess, lederskap, utfordringer og fremtid. Disse har gitt oss et helhetlig bilde av en endringsprosess i en organisasjon. Vi mener at disse hovedkategoriene er helt avgjørende å ta stilling til i forkant av og under en endringsprosess. De ansatte er en viktig faktor, og bør inkluderes i hele prosessen, vi mener derfor at kommunikasjon må formidles på alle nivå fra start til slutt.

Våre funn er ikke nødvendigvis avgrenset til å gjelde Laboratoriemedisinsk avdeling ved Nordlandssykehuset, men de kan være aktuelle i alle organisasjoner, og da kanskje spesielt

ved andre laboratorier, som skal gjennomføre store endringsprosesser. Vi ser det som spesielt viktig å fokusere på en strukturert plan som skal fungere på alle nivå i organisasjonen, som igjen vil si at planleggingsfasen er en kritisk fase i alle endringsprosesser.

Vi håper at ledelsen ved Laboratoriemedisinsk avdeling vil ta nytte av våre funn, og at da endringsprosessen fortsatt er i en tidlig startfase vil de kanskje kunne påvirke det videre arbeidet og resultatet av pågående endringsprosess.

### ***5.8 Teoretiske implikasjoner***

I startfasen av denne oppgaven satt vi med en oppfatning av at organisasjonskultur og endringsprosesser var to omfattende temaer. Da dette var aktuelle temaer på vår egen arbeidsplass ønsket vi derfor å få en større forståelse for dette gjennom teorien og relevante funn innhentet fra intervju av fem enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling. Vi fant tidlig ut at teorien på disse områdene var omfattende, og ved hjelp av å tidlig utvikle et utkast til en problemstilling som vi syntes var interessant, klarte vi å fokusere oss inn på det som ble grunnlaget for vår masteroppgave.

Vi har jobbet med disse temaene gjennom et deskriptivt case-studie med elementer fra fenomenologisk analyse metodikk, på denne måten har vi funnet sammenhenger og avvik mellom våre funn og aktuell teori på området. Gjennom en krevende analyseprosess av rådata fra intervjuene, endte vi til slutt med de fem hovedkategoriene organisasjonskultur, endringsprosess, lederskap, utfordringer og fremtiden. Hovedkategoriene har vært utgangspunkt for videre diskusjon og konklusjon i oppgaven. Endringsprosesser i organisasjoner handler mye om å få de ansatte til å spille på lag med endringen. Dette belyses spesielt godt der vi ser sammenhengen mellom hvordan ulike subkulturer i organisasjonskulturen kan oppstå som hemmer av endringsprosessen. På samme måte ser vi fra teori i endringsledelse viktigheten av hvordan en endringsprosess må planlegges nøye og struktureres for å få et godt resultat. Empirien vi har funnet på området viser at dette er noe som kan forbedres med tanke på videre gjennomføring av endringsprosessen. I alle endringsprosesser vil man som leder støte på utfordringer i ulik grad og form. I denne oppgaven har vi både funnet teori og empiri som påpeker at de ansatte er den største utfordringen med tanke på endringsvilje og motivasjon i en endringsprosess. Videre har vi erfart at det er viktig å ta stilling til fremtiden og hva den kan føre med seg for

organisasjonen. Økt konkurranse og ny teknologi i markedet er en viktig årsak til ny automasjon ved laboratoriene.

Vi har i vår oppgave ikke lagt frem helt ny teori, men har funnet sammenhenger som støtter opp under teori og understreker viktigheten av spesifikke områder innenfor fenomenene organisasjonskultur og endringsprosess. Et godt eksempel er hvordan subkulturer i en organisasjon kan virke destruerende for organisasjonskulturen og derfor være en hemmer i endringsprosessen. Hvis man som leder ikke får de ansatte med seg på laget, kan det være svært vanskelig å gjennomføre endringene på en god måte. Omstillingskurven viser hvordan de ansatte ofte motsetter seg endringene i startfasen og at mange frykter for arbeidssituasjonen sin i fremtida. En av informantene sammenligner dette som en sorgprosess der man som leder kanskje må ta spesielt hånd om noen av de ansatte.

Ser vi på det teoretiske perspektivet vil det være interessant å se på implikasjonene som endringsprosessen og organisasjonskulturen fremstiller i slutfasen og etter endt endringsprosess. Dette kan være forhold som for eksempel videre gjennomføring av prosessen, rollen til de ansatte samt resultatet av endringsprosessen og da spesielt med tanke på organisasjonskulturen. Videre forskning på dette vil være aktuelt og interessant.

Etter å ha gjennomført denne oppgaven har vi som nevnt over gjort oss noen tanker om hva som kunne vært interessant i en videre studie av oppgaven. Vi ønsker videre å anbefale et studium der de ansatte er en større del av forskningen. Vi har erfart gjennom denne oppgaven at de ansatte er en av de viktigste faktorene i en endring. Det vil derfor være interessant å få innsikt gjennom et intervju i deres holdninger, erfaringer og tanker rundt endringsprosessen. Dette kan bidra til å påvirke hvordan endringen blir gjennomført på et senere tidspunkt. I tillegg ser vi det som spesielt interessant å utføre et lignende studium der ledelsen på et høyere nivå er inkludert i utvalget. Dette vil gi et bedre innblikk i planlegging og strategiutvikling som kan gi oss som forskere en bedre forståelse for ulike sammenhenger og valg i en organisasjon sin omfattende endringsprosess.

## Litteraturliste

- Aarum Andersen, J. (2009) *Organisasjonsteori*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bang, H (2013 januar) Organisasjonskultur – en begrepsavklaring. I: Olsen Bjørnar, C. red. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. Tilgjengelig fra:< [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=3](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=3) > [Lest: 13.11.17]
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Coot, L. & Hogan, S. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, volum 67 s. 1609-1621.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Glad, K. (2003 april) Eldrebølgen slår lenger inn over Europa enn Norge. *Statistisk sentralbyrå*. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/eldrebolgen-slaar-lenger-inn-over-europa-enn-norge>> [Lest: 19.11.17]
- Grönquist, D., Hillestad, T. & Yttri, B. (2014 august) Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? I: Hartvigsen Lem, C. red. *Magma*. Tilgjengelig fra:< <https://www.magma.no/organisasjonskultur-aktivum-eller-barriere-for-radikal-innovasjon-og-transformasjon>> [Lest: 21.01.17].
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2015 juli) Endringsledelse i nedgangstider. I: Hartvigsen Lem, C. red. *Magma*. Tilgjengelig fra:< <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider> > [Lest 04.11.17].

- Myklebost, T. (2009 desember) Teamleder med suksess. I: Naik I.J. red. *Ledernytt*.  
Tilgjengelig fra: <<https://www.ledernytt.no/index.php?id=4665874&cat=112372>>  
[Lest: 23.11.17]
- Nyeng, F. & Wennes, G. (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag
- Oslo Business Forum. (2017). Endringsledelse er vanskelig av kun én årsak. *Oslo Business Forum*. 11. september. Tilgjengelig fra:<  
<https://www.obforum.no/lederskap/endringsledelse-er-vanskelig-av-en-arsak> > [Lest  
12.11.17].
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*: 61-78.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. og L. Boldt-Christmas. 2014. *Strategi. En innføring*. 6. utg.  
Bergen, Fagbokforlaget.
- Sander, K. (2017 20. juni) Induktiv og deduktiv studier. I: Sander, K. red. *eStudie.no*.  
Tilgjengelig fra: < <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/> > [Lest 24.11.17].
- Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, A  
Wiley Imprint.
- Schein, E. (1996) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes  
Toward a Model of Managed Learning. *Symstems practice*, volum 9 s. 27-47.
- Svartdal, F. (2017, 3. februar) Konflikt-psykologi. I: Svartdal, F. red. *Store norske leksikon*.  
Tilgjengelig fra: <[https://snl.no/konflikt\\_-\\_psykologi](https://snl.no/konflikt_-_psykologi)> [Lest 29.10.17].
- Teigen, K. H. (2016, 8. desember). Motivasjon. I: *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra:  
<<https://snl.no/motivasjon>> [Lest: 16.11.17]
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5., SAGE Publications.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Meldeskjema



## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input checked="" type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva <a href="#">personopplysninger</a> er.
Annet, spesifiser hvilke	Yrke og stilling	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.  Les mer om hva <a href="#">behandling av personopplysninger</a> innebærer.
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ● Nei ○	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til <a href="#">koblingsnøkkel</a> , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en <a href="#">databehandler</a> .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ● Nei ○	En person vil være <a href="#">indirekte identifiserbar</a> dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.

Hvis ja, hvilke	Navn og stilling til deltakere i endringsprosessen vil kunne bli nevnt og dermed identifiserbar. Disse vil dermed være en sentral del av oppgaven.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">nettbaserte spørreskjema</a> .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). <a href="#">Les mer.</a> Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	Endringsprosesser og organisasjonskultur ved medisinske laboratorium.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen	

Institutt		<p>studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.</p> <p>Les mer om <a href="#">behandlingsansvarlig institusjon</a>.</p>
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Jan-Oddvar	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om <a href="#">daglig ansvarlig</a>.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Sørnes	
Stilling	Professor	
Telefon		
Mobil	90839821	
E-post	jan-oddvar.sornes@nord.no	
Alternativ e-post	jan-oddvar.sornes@nord.no	
Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Postboks 1490	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	<p>Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.</p>
Fornavn	Britt Eli	
Etternavn	Hansen	
Telefon		
Mobil	90951036	



E-post	britteli89@gmail.com
Alternativ e-post	britteli89@gmail.com
Privatadresse	Rødkløveren 1
Postnr./sted (privatadr.)	8011 Bodø
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Masteroppgave</li> <li>○ Bacheloroppgave</li> <li>○ Semesteroppgave</li> <li>○ Annet</li> </ul>

#### 6. Formålet med prosjektet

Formål	<p>Formålet med oppgaven er å se hvordan ledere ved Laboratoriemedisinsk avdeling ved Nordlandssykehuset er forberedt med tanke på fremtidig endringsprosess. Her vil organisasjonskultur bli hovedfokusområdet.</p> <p>Problemstilling per nå er: Hvordan forbereder ledelsen ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg på kommende endringsprosess?</p> <p>Med følgende forskningsspørsmål: 1.«Hvordan har ledelsen tatt stilling til at organisasjonskultur kan påvirke endringsprosessen i negativ eller positiv retning?» 2.«Hvordan har ledelsen tenkt å inkludere ansatte i endringsprosessen?»</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
--------	--	--

#### 7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?

Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg.
---------------------	---	---

Beskriv utvalg/deltakere	<p>Utvalget består av enhetsledere ved Laboratoriemedisinsk Avdeling. Dette er ansatte under Avdelingsleder, og som har lederansvar for hver sin enhet. Vi har gjort en vurdering om å ta med ledere fra flere enheter da vi mener at dette vil gi et bredt, men viktig, utvalg innen vårt strategiske utvalg. Dette vil kunne gi en nødvendig bredde i utvalget, og samtidig sikre forskjellige synspunkter og forståelser av temaene vi ønsker å ta opp. Vi er klar over at antallet intervjuobjekter er noe begrenset, og på grunn av dette vil endelig valg av taktisk utvalg åpent til vi er kommet nærmere selve intervjuprosessen.</p>	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	<p>Rekruttering gjennom eget nettverk på egen arbeidsplass. (Forskerne jobber i en av enhetene i Laboratoriemedisinsk Avdeling). Forskerne vil selv ta kontakt med intervjuobjektene.</p>	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en

		bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Først vil Klinikksjef for Diagnostisk Klinikk kontaktes for avklaring om prosjektet, og intervjuobjektene. Videre vil Avdelingsleder kontaktes med informasjon og ønsker med oppgaven. Intervjuobjektene vil bli informert om oppgaven fra sin avdelingsleder, før vi 2 forskere tar kontakt og inviterer til å delta.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.  Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre <a href="#">temasider</a> .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer <a href="#">barn</a> på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	8-10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. <a href="#">Les mer</a> .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		

<p>Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema</li> <li><input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema</li> <li>■ Personlig intervju</li> <li><input type="checkbox"/> Gruppeintervju</li> <li><input type="checkbox"/> Observasjon</li> <li><input type="checkbox"/> Deltakende observasjon</li> <li><input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett</li> <li><input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester</li> <li><input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester</li> <li><input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)</li> </ul>	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om <a href="#">registerstudier</a>. Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om <a href="#">forskningsmetoder</a>.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Registerdata</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode</li> </ul>	
<p>Tilleggsopplysninger</p>		
<p>9. Informasjon og samtykke</p>		

<p>Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skriftlig</li> <li><input type="checkbox"/> Muntlig</li> <li><input type="checkbox"/> Informeres ikke</li> </ul>	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p><a href="#">Les mer</a>. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a>.</p> <p>Les om <a href="#">krav til informasjon og samtykke</a>.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
---	---	---

Samtykker utvalget til deltakelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>○ Nei</li> <li>○ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle</li> </ul>	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og <b>informert</b>.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. <b>Les mer</b>.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Navneliste/koblingsnøkkel oppbevares av de 2 forskerne.	
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja ○ Nei •	
Spesifiser		NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler <b>koblingsnøkkel</b> .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk</li> <li><input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne)</li> <li><input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten ■ Privat datamaskin</li> <li><input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi</li> <li>■ Lydopptak</li> <li>■ Notater/papir</li> <li>■ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksternt harddisk, mobiltelefon)</li> <li><input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode</li> </ul>	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		<p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet</p>

		arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskinene har brukernavn og passord.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en <a href="#">databehandler</a> . Slike oppdrag må kontraktsreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm. Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.
Hvis ja, beskriv?		Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. <a href="#">Les mer</a> .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		

Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nei</li> <li>○ Andre institusjoner</li> <li>○ Institusjoner i andre land</li> </ul>	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja ○ Nei ●	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om <a href="#">dispensasjon fra taushetsplikten</a> .
Hvis ja, hvilke		Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ○ Nei ●	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registereier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om <a href="#">andre godkjenninger</a> .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	13.06.2017 01.12.2017	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.  Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input checked="" type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om <a href="#">direkte</a> og <a href="#">indirekte</a> personidentifiserende opplysninger.  NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Datamaterialet anonymiseres</li> <li>□ Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon</li> </ul>	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om <a href="#">anonymisering av data</a>.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Selvfinansiert	Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intervjuguide.docx</li> <li>● Samtykke erkløring.docx</li> </ul>	

## *Vedlegg 2 Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger*



Jan Oddvar Sørnes

8026 BODØ

Vår dato: 18.08.2017

Vår ref: 54813 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

### Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.06.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

54813	Endringsprosesser og organisasjonskultur ved medisinske laboratorium
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig Student	Jan Oddvar Sørnes
	Britt Eli Hansen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Marianne H øgetveit Myhren

Amalie Statland Fantoft

K ontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41 / [amalie.fantoft@nsd.no](mailto:amalie.fantoft@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

K opi: Britt Eli H ansen, [britteli89@gmail.com](mailto:britteli89@gmail.com)



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 54813

Rekruttering av informanter skjer gjennom eget nettverk på egen arbeidsplass.

Når man skal forske ved egen arbeidsplass er det viktig å være oppmerksom på følgende: Det kan oppleves vanskelig å si nei til å delta dersom du har et profesjonelt forhold til potensielle deltakere i prosjektet (for eksempel i rollen som behandler, saksbehandler, leder, kollega osv.). Dette kan løses på ulike måter, for eksempel ved å la ledelsen/kolleger ta kontakt på dine vegne, samt ved å understreke frivilligheten av å delta.

Du kan ikke behandle personopplysninger i ditt forskningsprosjekt hentet fra journaler/saksmapper/notater/referater/vedtak uten å innhente samtykke fra dem som omtales i dokumentene, selv om du som arbeidstaker kjenner til disse opplysningene fra før.

Som forsker kan man kun innhente opplysninger som er relevante for forskningsformålet, og det bør vurderes hvorvidt det er nødvendig å publisere identifiserbare opplysninger.

Opplysninger som kommer frem i forbindelse med forskning kan ikke uten videre tilbakeføres til arbeidsplassen.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men det må tydelig fremgå av forespørselen om deltakelse at dere begge er ansatt ved denne arbeidsplassen. Videre må navn og kontaktopplysninger til veileder påføres. Forespørsel om deltakelse bør ikke avsluttes med at dere takker for informantenes deltakelse. Informasjonsskrivet skal sette utvalget i stand til å vurdere hvorvidt de ønsker å delta. Å takke for deres deltakelse vil slik sett være å foregripe et eventuelt samtykke. Vi bemerker også at det ikke fremgår av informasjonsskrivet hvordan man skal gå frem dersom man ønsker å delta/hvem man skal henvende seg til.

Revidert informasjonsskriv skal sendes til [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no) før utvalget kontaktes.

Vi forutsetter at det ikke innhentes opplysninger om tredjepersoner (kollegaer) i forbindelse med prosjektet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord universitet sine interne rutiner for datasikkerhet.

Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette, samt at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før eventuell publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) - slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

## Vedlegg 3 Intervjuguide

# INTERVJUGUIDE

Før intervjuet starter:

- Presentere oss selv og hva MOPP oppgaven vår omhandler.
- Informere om hvordan intervjuet skal foregå, lengde og hvordan det skal dokumenteres (lydopptaker).
- Informere informanten om deres rett til anonymitet og samtykkeerklæring.
- Bruk av datamateriale, informantens mulighet for gjennomlesning og deres rett til å trekke seg når de måtte ønske.
- Presentere problemstillingen: *"Hvordan forbereder ledelsen ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg på kommende endringsprosess, og hvordan har de gjennomført endringen så langt?"*

## Del 1. Innledning

Smalltalk (oppvarming, skape fortrolighet)

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og bakgrunnen din? (Navn, alder, familie, utdanning, arbeidserfaring)
- Hva er organisasjonens historie og hvilket forhold har du til Sentrallaboratoriet og Nordlandssykehuset?
- 

## Del 2. Introduksjonsspørsmål

Introdusere temaet som skal belyses i første del av intervjuet "endringsprosesser" og "organisasjonskultur".

- Hva tenker du når du hører begrepet endringsprosesser?
- Hva tenker du når du hører begrepet organisasjonskultur?

## Del 3. Overgangsspørsmål

Går fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten.

- Kan du fortelle om hvordan du og din enhet har opplevd endringsprosesser tidligere?

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever organisasjonskulturen i enheten din?

#### Del 4. Nøkkelsspørsmål

Hoveddelen av intervjuet, informasjon ut fra undersøkelsens problemstilling og formål. Vi ønsker å starte med begrepet endringsprosesser, deretter organisasjonskultur og så se på disse begrepene sammen.

- Har du tidligere erfaringer med endringsprosesser? Kom med eksempler.
- Var det noe som ble håndtert spesielt bra eller dårlig?
- Hva er det mest utfordrende i en endringsprosess?
- Hvilket forhold har du til kommende endringsprosess?
- Hvilke forberedelser/tiltak har du gjort i din enhet med tanke på endringsprosessen?
- Har du opplevd noen vanskeligheter når det kommer til endringsprosessen? Hvordan blir disse eventuelt håndtert?
- Fremmere/hemmere til prosessen?
- Hvordan tror du endringsviljen hos de ansatte på laboratoriet er og hvordan har den vært under tidligere endringsprosesser?
- På hvordan måte har du forberedt de ansatte i enheten på kommende endringsprosess?
- Er endringsprosessen viktig for organisasjonens utvikling?
- Hvilke krefter styrer i organisasjoner under endring? Hva tror du gjør at enkelte bedrifter klarer seg bedre enn andre?
- Finnes det et konkret endringsprogram knyttet til prosessen som avdelingen skal gjennom?
  
- Hvilket forhold har du til organisasjonskulturen i din enhet og hvordan vil du beskrive den på best mulig måte?
- I følge Schein kan organisasjonskultur defineres i tre nivåer, artefakter (eks: Utstyr, kleskode og logoer), felles verdier (Kommunikasjon, samarbeid og oppførsel) og grunnleggende antagelser (Hvem er vi og hvorfor er vi her). Hvordan vil du beskrive de tre nivåene ved denne enheten?
- Hvilke tiltak gjør du for å eventuelt endre organisasjonskulturen, har du hatt effekt?
- Er det noen konkrete hendelser i fortiden som du vil si har påvirket/dannet/satt sport i enheten? Dette kan være kriser og suksesser, gi gjerne eksempler.
- Hvilke forventninger har du til at endringsprosessen vil påvirke organisasjonskulturen?
- Har du opplevd konkrete hendelser der organisasjonskulturen har påvirket endringsprosessen? Positiv eller negativ retning.
- Har du gjort deg noen tanker på forhånd med tanke på at endringsprosessen kan påvirke organisasjonskulturen og motsatt? Og eventuelt gjort noen tiltak.
- Hvordan er forholdet mellom enhetene? Og tror du de ulike enhetene vil bli påvirket av endringsprosessen.

## Del 5. Avslutning

Forberedelse på at intervjuet nærmer seg slutten, vi har nå tre spørsmål igjen. Samtidig sette av tid til avsluttende kommentar og oppklare eventuelle uklarheter. Til slutt må vi avklare om informanten sitter igjen med spørsmål eller kommentarer som intervjuet burde tatt opp.

- Hvordan er arbeidssituasjonen din i dag og hvordan tror du den vil endre seg med tanke på endringsprosessen?
- Hvordan ser du for deg fremtiden for laboratoriet, positivt/negativt med tanke på endringene?

Avsluttende spørsmål:

- Er det noe du ønsker å tilføye som er relevant for dette temaet og prosjektet?

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### ***” Endringsprosesser og organisasjonskultur ved medisinske laboratorium ”***

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter som til daglig jobber ved Sentrallaboratoriet ved Nordlandssykehuset Bodø. I perioden 2015-2017 gjennomfører vi en erfaringsbasert MBA ved Nord Universitet. I forbindelse med dette skal vi skrive en masteroppgave med planlagt innlevering i desember 2017. Vår veileder er Jan-Oddvar Sørnes ved Nord Universitet og kan kontaktes på mailadresse [jan-oddvar.sornes@nord.no](mailto:jan-oddvar.sornes@nord.no) eller telefon 908 39 821.

Problemstilling for masteroppgaven vår er:

*«Hvordan forbereder ledelsen ved Laboratoriemedisinsk avdeling seg på kommende endringsprosess?»*

Herunder;

3. *«Hvordan har ledelsen tatt stilling til at organisasjonskultur kan påvirke endringsprosessen i negativ eller positiv retning?»*
4. *«Hvordan har ledelsen tenkt å inkludere ansatte i endringsprosessen?»*

Oppgaven er tenkt gjennomført som intervju mot personer som har jobb som er relevant opp mot problemstillingen. Du besitter en slik jobb og vi ønsker derfor å intervju deg for å høre dine tanker og erfaringer rundt ledelse, endringsprosesser og organisasjonskultur.

#### **Informasjonsbehandling**

Som en del av intervju ønsker vi å gjøre egne notater og gjennomføre lydopptak. Lydopptak vil gi oss mulighet til å gå tilbake under analysefasen for å bearbeide og analysere data fra intervjuene.

Følgende er viktig for oss å presisere:

- I utgangspunktet vil informasjonen som kommer frem ikke behandles konfidensielt. Yrkestittel vil kunne bli benyttet i oppgaven.
- Du vil motta oppgaven for gjennomlesning og godkjenning før innlevering av oppgaven, dersom det er ønskelig.
- Britt Eli Hansen og Martine Brandhaug vil være de eneste som har tilgang til lydfilene og notatene fra intervjuet.
- Alle lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet og makulert når prosjektet er avsluttet, 1.12.17.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål angående prosjektet ber vi deg kontakte oss på [martine.brandhaug@gamil.com](mailto:martine.brandhaug@gamil.com) eller Britt Eli Hansen (909 51 036) / Martine Brandhaug (414 22 614). Vi ønsker også å presisere at Klinikksjef og Avdelingsleder stiller seg positiv til prosjektet.

Prosjektet vårt er meldt til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS) ved Personvernombudet for forskning, og godkjent fra deres side.

Med vennlig hilsen

---

Britt Eli Hansen

---

Martine Brandhaug

## **Samtykke**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)