

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidat: 97/ Kari Eimstad

Betydningen av kommunikasjon og
involvering for å oppnå en vellykket
endringsprosess.

Dato: 12.05.2019

Totalt antall sider: 91

Sammendrag

Dagens offentlige sektor må jobbe med store komplekse utfordringer med hensyn til økende krav fra innbyggerne, blant annet innen helse- og omsorgstjenester. Samfunnet forventer at kvaliteten på tjenestene øker og blir mer brukertilpasset, mens realiteten er at ressurstilgangen ikke vil følge i samme tempo. Det vil derfor være utslagsgivende å innarbeide god fleksibilitet og endringsvilje i organisasjonene.

Denne oppgaven har sett nærmere på en leders evner til bruk av kommunikasjon og involvering av medarbeidere i en endringsprosess – i søken etter å oppnå en vellykket prosess. Formålet er å gi topledere og mellomledere innsikt i hvordan en skal takle endringspress mer effektivt og gi forståelse for hvilke faktorer som er viktige å ta hensyn til for å få mest mulig utbytte av endringen. Studien belyser følgende problemstilling:

På hvilken måte benyttes kommunikasjon og involvering som verktøy i en endringsprosess, og hvordan bidrar dette til måloppnåelse?

Siden problemstillingen spenner over flere del-temaer som påvirker hverandre falt det seg naturlige med fire forskningsspørsmål som fokuserer på hvert tema, som samlet skal resultere i svar på problemstillingen.

Teorikapittelet er bygget på Lewin og Kotter sine endringsmodeller, sett sammen med Argyris sin enkelt- og dobbeltkrets-læringsmodell. Videre er teori fra Professor Tom Karp med flere benyttet som bindeledd mellom modellene, sammen med nyere empiri innen endringsledelse og kommunikasjon. Den metodiske tilnærmingen har vært kvalitativ med fenomenologisk tilnærming for å beskrive hva som skjer gjennom individers handlinger, med et casestudiedesign for gå i dybden i problemstillingen med få informanter. Intervjuene er transkriberte og i ettertid analysert og tolket i lys av problemstillingen og relevant teori og empiri. Gjennom den analytiske drøftingen gis det innblikk i hva som fungerer og hva som ikke fungerer innenfor temaene kommunikasjon og involvering. Hovedfunnene som ble avdekket var først og fremst at det må foreligge en strategiplan / kommunikasjonsplan som innehar god og nøyaktig informasjon spesielt i innledende fase av prosessen.

Kommunikasjonen bør forekomme både som en-veis og gjennom dialog, med relevant informasjon som berører mottakergruppen. Endringer er ofte styrt ovenfra og må ses på som en kontinuerlig prosess. Det vil derfor være essensielt å legge inn tid for refleksjon og vurdering om prosessens retning. Med dette vil en opptre som en lærende organisasjon som lærer av sine feil og mangler.

Videre viser det seg at å involvere ledere og ansatte i tjenesteproduksjonen skaper eierforhold til prosessen, som igjen vil være utslagsgivende om det oppstår motkrefter/motstand til prosessen. Avslutningsvis er funnene oppsummert i en modell med faktorer som vil være bestemmende for endringsprosessens retning.

Min empiri og eksisterende teori vektlegger kommunikasjon og grad av involvering som viktige begreper ved innføring av en endring. For videre forskning anbefales det å gjennomføre en større studie som omfatter flere interessenter i endringsprosessen.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning av deltidsstudiet MBA Ledelse ved Nord Universitet. Oppgaven tar for seg bruk av kommunikasjon og involvering i Stjørdal kommunes endringsprosess; Hverdagsmestring.

Studiet har vært en lærerik og lang prosess som har utviklet meg både personlig og faglig. Jeg har brukt mye tid og krefter på dette studiet – og har til tider stått fast og vært lei, men likevel har forelesninger, deloppgaver, eksamensoppgaver og masteroppgaven gitt meg mestringfølelse og mye faglig utbytte som jeg vil ta med meg videre i livet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle foreleserne i studiet, men spesielt til Professor Tom Karp for spennende og interessante forelesninger – og til veileder Jan Oddvar Sørnes for positive tilbakemeldinger og veiledning gjennom oppgaven. Jeg vil også takke arbeidsgiver og kollegaer i Stjørdal kommune for tilrettelegging, støtte og korrekturlesing, og ikke minst alle mine informanter innen Etat omsorg som har stilt til intervju og gitt et stort bidrag til oppgaven. Dere har gitt meg kunnskaper, refleksjoner og betraktninger som har bidratt til å gi meg ny og interessant kunnskap som forsker. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Til slutt vil jeg takke jentene mine; Julie, Malene, og foreldrene mine som har backet meg opp, vært forståelsesfulle, tålmodige, og hjelpsomme gjennom disse tre årene.

Stjørdal, den 10. mai 2019

Kari Eimstad

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over figurer og tabeller:	6
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn for valg av emne	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Oppgavens oppbygning.....	10
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	10
2.0 TEORI.....	12
2.1 OMSORG 2032 - Satsningsområder	12
2.1.1 Omsorgsomgivelser	12
2.1.2 Helhetlig pasientforløp i hjemmet	12
2.1.3 Hverdagsmestring	13
2.1.4 Omsorgstrapp.....	13
2.2 Hva er en endringsprosess?	14
2.2.1 Endringsmodeller fra teorien; Lewin og Kotter.....	15
2.2.2 Behov for og tilnærming til endring	17
2.2.3 Endringsagenter	17
2.3 Ledelse i en endringsprosess	18
2.3.1 Bygge endringskapasitet.....	18
2.3.2 Mellomleder-skvisen – Personlig tilnæringsmåter til endringsledelse	19
2.3.3 Ledelse i hverdagen	19
2.4 Kommunikasjon i en endringsprosess	20
2.4.1 Kommunikasjon som lederverktøy	22
2.5 Involvering og motstand	24
2.6 Oppsummering	26
3.0 METODE	27
3.1 Metodisk tilnærming.....	27
3.2 Valg av forskningsstrategi og design.....	27
3.3 Gjennomføring av undersøkelsen	29
3.4 Studiets kvalitet	36
3.5 Forskningsetiske retningslinjer.....	38
3.6 Oppsummering	42
4.0 RESULTATER OG DRØFTING.....	43
4.1 Hvordan oppleves endringsprosessen og hvilke konsekvenser har dette hatt?	43
4.2 Hvordan oppleves bruk av kommunikasjonen gjennom endringsprosessen?.....	48
4.3 Hvordan vektlegger ledelsen involvering i endringsprosessen, og hvordan oppleves det av de ansatte?	58
4.4 Hvordan oppleves og håndteres motstand i endringsprosessen?.....	63
5.0 KONKLUSJON.....	69

5.1	Bruk av kommunikasjon og involvering i en endringsprosess.....	69
5.2	Bidrar dette til måloppnåelse?	71
5.3	Oppsummering konklusjon	73
5.4	Studiets begrensninger og veien videre	74
	Litteraturliste.....	76
	Figurer og vedlegg:	81
	Figur 9: Organisasjonsstruktur Etat omsorg	81
	Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD.....	82
	Vedlegg 2: Vurdering fra NSD	86
	Vedlegg 3: Skjema for samtykke	88
	Vedlegg 4: Intervjuguide – Ledere.....	90
	Vedlegg 5: Intervjuguide – Ansatte.....	91

Oversikt over figurer og tabeller:

Figur 1: Forskningsmodell.....	11
Figur 2: Omsorgstrapp – de ulike omsorgstjenestnivåene kommunen tilbyr. Bygget på LEON-prinsippet.....	14
Figur 3: Kurt Lewin's endringsmodell (1947).....	16
Figur 4: J.P Kotter sin åtte-steps modell for endringsledelse (1995).....	16
Figur 5: Kotter's modell for effektiv kommunikasjon under endringsprosesser (1995).....	21
Figur 6: Argyris og Schön sin fremstilling av enkel- og dobbelkretslæring (1978).....	22
Figur 7: Kurt Lewin's Force Field Analyses (1951). Kraftfeltmodell for å vurdere drivkrefter og motkrefter til endring.....	25
Tabell 1: Mine informanter.....	32
Figur 8: Effektiv endringsledelse med bruk av kommunikasjon og involvering.....	73
Figur 9: Organisasjonskart i Stjørdal kommune, Etat Omsorg, per 1.3.2019.....	81

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av emne

Vi lever i et samfunn som er i rask utvikling, og hvor det forventes at vi skal endre og tilpasse oss i stadig raskere fart. For offentlig sektor vil det være utslagsgivende å innarbeide god fleksibilitet i organisasjonen. Kommunene må jobbe med store komplekse utfordringer med hensyn til økende krav fra innbyggerne, blant annet innen helse- og omsorgstjenester.

Innbyggerne forventer at kvaliteten på offentlige tjenester øker og bli mer brukertilpasset, mens realiteten er at ressurstilgangen ikke vil følge i samme tempo. Resultatet kan da bli et gap mellom forventninger, muligheter og hvilke ressurser som er tilgjengelige – et gap som vil medføre et stort endringspress på tjenestene. Det vil derfor kreves at det jobbes smartere og mer effektivt med de ressursene man har, og for å lykkes med dette må kommunene jobbe forebyggende og utvikle bærekraftige løsninger. For at kommunene skal klare denne omstillingen etterlyses det en høyere frekvens av endringer, innovasjoner og effektiviseringer.

Stjørdal kommune har vært en av Trøndelags vekstkommuner de siste årene, og har nettopp rundet 24 000 innbyggere. Økningen skyldes både positiv netto innflytting og fødselsoverskudd. I henhold til prognoser vil Stjørdal kommune sannsynligvis passere 27 000 innbyggere innen 2030 (Etat omsorg, 2016). I likhet med Norges befolkning for øvrig vil innbyggertallet øke i alle aldersgrupper, men med kraftigst økning blant de eldste, og da eldre som holder seg friskere lengre (Bladet.no, 2016a). Etatsjef for omsorg, Hans Frederik Selvaag, sier at en slik utvikling utfordrer kommunen til å tenke på tilrettelegging for fremtidens behov, ved å jobbe smartere innenfor samme ressurser (Selvaag, 2017). Med dette som utgangspunkt startet omsorgsetaten en omorganiseringsprosess i januar 2016. Målet for strukturendringene var at brukeren skulle få et bedre tilrettelagt omsorgstilbud i henhold til egen mestringsevne, med nærværledelse og kvalitetsforbedringer blant hovedmålene (Bladet.no, 2016b). Endringene ville kreve forandringer i tjenestenes fysiske plassering, samlokaliseringer og gi mer robuste enheter både på enhetsnivå og i forhold til ledelsesstruktur. Et kjennetegn med denne endringsprosessen er at endringstiltakene har vært «top-down»-styrt med planlagte endringer i arbeidsmåter, innføring av ny teknologi og ledelsesstyrte strukturendringer (jfr. egen eksamensoppgave i OR336E Strategisk endringsledelse, Kandidatnr.:19). Endringene førte til at ledelsen ble utfordret til å forstå samspill og samskaping, og at de måtte finne den beste dynamikken der ledere og medarbeidere fikk felles fokus på den totale verdiskapingsprosessen (Johannessen, Olsen&Stokvik, 2013). Flere forskere har kommet frem til at både kommunikasjon og evnen

til å tilrettelegge for meningsdannelse er viktige faktorer i en endringsprosess (Karp, 2014;Farbrot, 2018b;Kotter, 1995). Gjennom en endringsprosess av slik størrelse som Stjørdal kommune sin vil det derfor være naturlig å anta at en ledernes kommunikasjonsevner og deres evne til å involvere de ansatte blir svært viktig for hvordan prosessen forløper, om den får tilslutning og i hvilken grad den møter motstand. Med utgangspunkt i dette har jeg formulert en problemstilling som tar for seg disse temaene, samtidig som den er forskbar og at den trigger min nysgjerrighet og entusiasme.

1.2 Problemstilling

For å gå dypere inn i hvordan en endringsprosess utvikler seg, og hvilke verktøy ledelsen har benyttet seg av gjennom prosessen ble en naturlig problemstilling i denne studien følgende:

På hvilken måte benyttes kommunikasjon og involvering som verktøy i en endringsprosess, og hvordan bidrar dette til måloppnåelse?

Når det gjelder ledelsens evne til å kommunisere og involvere i en endringsprosess velger jeg å definere dette nærmere for å konkretisere hva som er kjerneområdene jeg ønsker å undersøke. Tradisjonelt har ledelse blitt definert som en form for innflytelse over andre personer, gjerne i den forstand at en leder kan styre en gruppe mot bestemte mål. Mens i en endringsprosess blir prosessen formet av samhandling mellom ulike parter, og det er essensielt å tro på at *noe* er det sentrale (Karp, 2014). Ved å sette disse sammen kan vi si at endringsledelse blir å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand. Vi har alle en bevisst eller ubevisst oppfatning av hva kommunikasjon er, og hvilke forhold som er viktig for å skape god forbindelser. Denne forståelsen er gjerne resultater av hva vi har lært og erfart gjennom utdanning og praksis. Kommunikasjon i denne forbindelsen vil være samhandlingen mellom ledere og medarbeidere. Der leder-perspektivet omhandler hvordan en tydeliggjør et budskap, og hvordan en omgås i det daglige møtet med medarbeideren, og medarbeiderperspektivet handler om forståelsen av endringsreisen fra start til slutt – og følelsen av medvirkning (Karp, 2014).

Endringsprosess er et tidsaktuelt tema i dagens organisasjons- og ledelsesteori, og høyaktuelt i Stjørdal kommune. Bekymringer for fremtiden har ført til behov for modifisering av tjenesteproduksjonen, og hvordan en fremstiller de eldre sine behov og hverdagssituasjon til muligheter fremfor problemer (Moe&Gårseth-Nesbakk, 2015). To år før den aktuelle endringsprosessen denne oppgaven skal ta for seg, startet kommunen opp prosjektet

Hverdagsrehabilitering. Dette omfatter opprettelse av et tverrfaglig team med ansvar for planlegging, gjennomføring og evaluering av rehabiliteringsprosessen til brukerne (Stjørdal.kommune.no, 2017). Prosjektet ble ansett til å gi gode ringvirkninger og førte dermed til en varig tjeneste i kommunen. Teamet som til daglig omtales som «*Mestringsteamet*» jobber for at rehabiliteringsperioden skal være målrettet, intensiv og tidsavgrenset for hver enkelt bruker. Hverdagsmestring handler om å fremme brukerens selvstendighet, evne til selvhjelp og progresjon i form av intensjonen om tidlig innsats fra et profesjonelt team som skulle kartlegge pasientenes/brukernes behov for raskt å finne tilbake egen mestring i hverdagen (Selvaag, 2017).

Medio mars 2018 presenterte jeg min oppgave for alle lederne i omsorgsetaten i kommunen; med tanker om problemstilling, målgruppe/utvalg og tidsperspektiv. I gjennomgangen ytret jeg min interesse for den pågående prosessen rundt hverdagsmestring i kommunen, og mitt ønske om å kartlegge viktige faktorer innen kommunikasjon og involvering – som igjen kan benyttes av organisasjoner/sektorer som gjennomgår lignende endringsprosesser. Med problemstillingen ønsker jeg å se på om rett bruk av kommunikasjon og involvering underveis i prosessen kan bidra til en vellykket endringsprosess. Utfordringen vil være å definere hva en vellykket endringsprosess er. Prosesser er gjerne knyttet opp mot mål som er basert på et utgangspunkt av antagelser om en usikker fremtid, der forutsetningene vil være i kontinuerlig endring (Karp, 2014). Erfaringsmessig går ikke endringer alltid som planlagt, og kan gjerne resultere i noe annet enn det som først var tiltenkt. Derfor må målene «*være tydelige og peke i retning av en visjon, noe som innebærer å skape en forpliktelse om en felles retning*» (Karp, 2014). Oppnås dette kan en si at prosessen er vellykket.

Siden problemstillingen spenner over flere del-temaer faller det seg naturlige med fire forskningsspørsmål som fokuserer på hvert tema, som samlet skal resultere i svar på problemstillingen. De tre første temaene er valgt utfra problemstillingen, men det fjerde; motstand, antas å være en *konsekvens* som kan føre til at resultatet og progresjonen ikke går som planlagt.

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan oppleves endringsprosessen og hvilke konsekvenser har dette hatt?*
- *Hvordan oppleves bruk av kommunikasjonen gjennom endringsprosessen?*
- *Hvordan vektlegger ledelsen involvering i endringsprosessen, og hvordan oppleves det av de ansatte?*
- *Hvordan oppleves og håndteres motstand i endringsprosessen?*

Når datamaterialet er samlet inn og funnene analysert, vil disse spørsmålene bli svart på. Det første forskningsspørsmålet handler om opplevelsen av at det er gjennomført en endringsprosess i etaten, og de tre resterende er knyttet til problemstillingens tema der jeg antar at kommunikasjon og involvering er faktorer som begrenser motstand og fører til måloppnåelse.

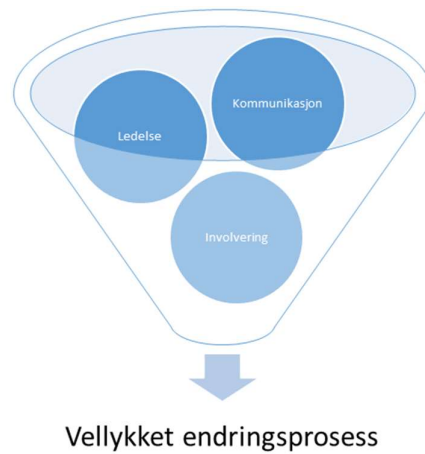
1.3 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven innledes med å presentere bakgrunn og formål med studiet, deretter formuleres problemstillingen og de fire tilhørende forskningsspørsmålene. Videre i kapittel 2 vil de teoretiske rammene bli presentert. Her har jeg valgt aktuell teori som gir mulighet til å besvare problemstillingen på best mulig måte. Kapittelet starter med en presentasjon av utfordringer, regelverk og satsningsområder innen kommunale omsorgstjenester. Deretter presenteres teorien til del-temaene; ledelse i endringsprosesser, herunder bruk av kommunikasjon, involvering og motstand i prosesser. Teorikapittelet er bygget på Lewin og Kotter sine endringsmodeller, sett sammen med Argyris sin enkelt- og dobbeltkrets-læringsmodell. Videre er teori fra Tom Karp, professor i ledelse, benyttet som bindeledd mellom modellene og nyere empiri innen endringsledelse og kommunikasjon. I kapittel 3 gjøres det rede for valg av metode, og hvordan datainnsamlingen og dataanalysen er gjennomført. Kapittel 4 gir en presentasjon av de viktigste funnene gjennom drøfting av forskningsspørsmålene. De fire forskningsspørsmålene vil utgjøre disposisjonen her, og hvert delkapittel vil oppsummeres. I kapittel 5 vil de viktigste funnene oppsummeres og oppgavens problemstilling besvares. Til slutt vil studiets begrensninger og ideer til videre forskning presenteres.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven er avgrenset til å belyse hva slags erfaringer ledere og ansatte i Stjørdal kommune, Etat omsorg, har med en spesifikk endringsprosessen, og hvordan kommunikasjon og medvirkning har hatt innvirkning på utfallet av implementeringsprosessen av Mestringsteamet og hverdagsmestrings-metodikk. For å få mest mulig kjennskap til, og detaljerte opplysninger, er datamaterialet innhentet gjennom en kvalitativ intervjumetode. Det er dermed innsnevret til et fåtall av informanter i motsetning til om studien hadde blitt bygd opp gjennom en kvantitativ metode, der for eksempel alle berørte ansatte ble gitt mulighet til å uttale seg. Likevel er det valgt informanter fra alle fire leddene i organisasjonsstrukturen til kommunen for å få innsikt i både ledernes og ansattes opplevelse av prosessen.

For å visualisere problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg laget en forskningsmodell for oppgaven. Modellen søker å billedlig gjøre mitt utgangspunkt for studien, der jeg antar at kommunikasjon og involvering er to faktorer som har betydning for endringsprosessens resultat. Modellen er formet som en trakt da jeg antar at en god blanding av ledelse, kommunikasjon og involvering vil føre til at endringsprosessen blir vellykket.



Figur 1: Forskningsmodell

Temaene som er tatt opp i problemstillingen er bygget på «fuglekvitter» innad i organisasjonen, samt egne opplevelser i forbindelse med endringer, kunnskap og interesser som er trigget under studiet MBA Ledelse.

2.0 TEORI

I dette kapitlet blir de teoretiske rammene presentert for på best mulig måte gi grunnlag for å besvare problemstillingen. Kapitlet starter med en presentasjon av utfordringer, regelverk og satsningsområder innen kommunale omsorgstjenester. Deretter presenteres teorien til deltemaene; ledelse i endringsprosesser, herunder bruk av kommunikasjon, involvering og motstand i prosesser. Teorikapitlet er bygget på Lewin og Kotter sine endringsmodeller, sett sammen med Argyris sin enkelt- og dobbeltkrets-læringsmodell. Videre er teori fra Tom Karp, professor i ledelse, benyttet som bindeledd mellom modellene og nyere empiri innen endringsledelse og kommunikasjon.

2.1 OMSORG 2032 - Satsningsområder

Stjørdal kommunes langsiktige strategiplan, Omsorg 2032, viser til at Etat omsorg skal være organisert etter samfunnsoppdraget. Det vil si at det skal tilrettelegges for at innbyggerne skal være lengst mulig i eget liv og eget hjem, at hverdagsmestring og forløpstenkning skal implementeres, og at det skal etableres moderne og funksjonelle omsorgsomgivelser (Etat omsorg, 2016). Dette skal løses ved at tjenestene til enhver tid skal være samstemte med brukerens omsorgsomgivelser.

2.1.1 Omsorgsomgivelser

Kommunen har gjennom flere år vist seg å ligge langt fremme når det gjelder innovative løsninger innen omsorgsfeltet, og velferdsteknologi er et eksempel i denne sammenhengen (Etat omsorg, 2016). Der tanken har vært at med mer bruk av velferdsteknologi og individuelle tilpasninger i den enkeltes hjem, vil enda flere omsorgsmottakere være i stand til å bo i egen bolig også når bistandsbehovet øker (Etat omsorg, 2016). Skillet mellom sykehjem og omsorgsbolig er fortsatt tydelig, men i årene som kommer vil dette skillet gradvis viskes ut til fordel for tilrettelagte boliger hvor brukerens behov for tjenester avgjør innsatsen (Etat omsorg, 2016). Dette medfører at det vil være nødvendig å tenke og handle innovativt både når det kommer til miljøene tjenestene utøves i, metodene det arbeides innenfor, og tilgjengelige verktøyene i framtida (Etat omsorg, 2016).

2.1.2 Helhetlig pasientforløp i hjemmet

I 2009 ble det gjennomført et utviklingsprosjekt i Midt-Norge omtalt som Helhetlig pasientforløp i hjemmet (HPH). Dette er en arbeidsmetode som skal sikre systematisk vurdering av pasientens behov, og en måte å jobbe og tenke på der brukeren er det stabile elementet og de andre aktørene skifter (Grimsmo, 2012). For helsetjenesten er det derfor viktig å se hele

pasienten og alle helseproblemene i en sammenheng. Samtidig må bakenforliggende sykdom utelukkes, og funksjonsfall, bosituasjon, og pasientens behov og ønsker utredes (KS, 2018). Med utspring fra dette har hverdagsrehabilitering blitt et sentralt begrep innen fremtidens eldreomsorg.

2.1.3 Hverdagsmestring

I St.meld.nr. 29, «Morgendagens omsorg» side 24, står følgende:

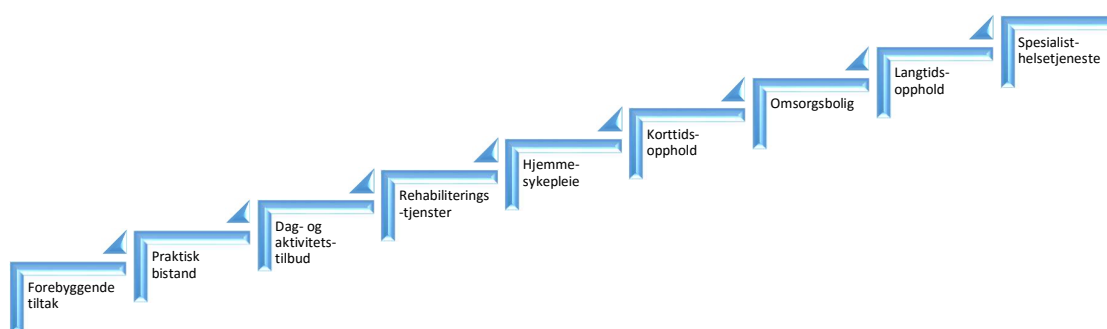
” Hverdagsrehabilitering er et eksempel på at tidlig innsats og rehabilitering i omsorgstjenestene bidrar til økt livskvalitet og bedre funksjonsnivå hos brukerne. Hverdagsrehabilitering er en type rehabilitering som kan drives i større omfang gjennom å involvere hjemmetjenestene i arbeidet. Som metode og faglig tilnærming tar hverdagsrehabilitering utgangspunkt i å avdekke hvilke muligheter brukeren selv har til å bidra aktivt med å gjenopprette eller øke tidligere funksjonsnivå. Brukerens egne ressurser, ønsker og personlige mål er utgangspunktet for tjenesten som leveres.”(Meld.St.29, 2013)

I november 2013 vedtok et enstemmig kommunestyre at hverdagsrehabilitering skulle innføres som metode i Stjørdal kommune, prosjektbasert i først omgang. I januar 2014 ble det engasjert en prosjektleder som satte sammen et tverrfaglig team bestående av 12 personer fordelt på 10,5 årsverk bestående av yrkesgruppene; sykepleier, ergoterapeut, omsorgsarbeider, vernepleier, fysioterapeut og sosionom. I tillegg ble temaet direkte tilknyttet medisinsk faglig kompetanse, systemansvarlig, demensteam og velferdsteknologi. Teamet, som arbeider ut fra en ideologi om å samhandle tverrfaglig i en flat struktur, fikk i oppgave å kartlegge og avdekke brukernes behov før det ble fattet vedtak om nødvendige omsorgstjenester (Etat omsorg, 2016). Som en videreføring av hverdagsrehabiliteringsprosjektet kom begrepet hverdagsmestring inn som et sentralt prinsipp i omsorgstjenestene i Stjørdal kommune, og danner nå bakgrunn for de fleste vedtak om omsorgstjenester (Etat omsorg, 2016). Ved å satse på hverdagsmestring ønsker kommunen at omsorgstjenestene skal styrke brukernes egenmestring og selvstendighet, og på den måten vil det unngås å gi passiviserende tjenester som gjerne høyner brukernes behov for hjelp (Etat omsorg, 2016).

2.1.4 Omsorgstrapp

Omsorgsetaten i Stjørdal kommune benytter seg av den såkalte omsorgstrappen i sitt tjenestetilbud (Etat omsorg, 2016). Omsorgstrappen er basert på LEON-prinsippet, et velkjent begrep innen omsorgstjenesten gjennom mange år, som betyr Laveste Effektive OmsorgsNivå (se figur under). I tillegg benyttes BEON-prinsippet, som betyr Beste Effektive OmsorgsNivå (Etat omsorg, 2016). Begge disse prinsippene baserer seg på at tjenestemottakerne til enhver

tid mottar best mulig behandling på laveste, effektive nivå, og skal sikre optimal ressursutnyttelse kombinert med gode tjenester. Livskvalitet og mestringsopplevelse vil ivaretas på en bedre måte ved tilrettelegging og rehabilitering, enn gjennom de tradisjonelle arbeidsformene mener Helsedirektoratet (2015). Videre poengterer direktoratet at tjenestene i stor grad skal baseres på tidlig intervensjon, ut fra ideen om at tjenesten gis raskt når behovet dukker opp og avsluttes ved høy grad av egenmestring. Denne tankegangen skal være med på å sikre innbyggernes selvstendighet, bedre ressursutnyttelse, og er i tråd med nasjonale føringer (Helsedirektoratet, 2015).



Figur 2: Omsorgstrapp – de ulike omsorgstjenestenivåene kommunen tilbyr. Bygget på LEON-prinsippet.

Utviklingen innen helse- og omsorgstjenestene går raskere enn noensinne, både innen teknologi og kompetanse, og i forhold til politiske føringer og brukernes egne forventninger til tjenestene. I kommunens strategiplan, Omsorg 2032, skisseres en del veivalg kommunen må ta for å ivareta disse kravene til gode tjenester, og at organisering av tjenestene må fortløpende tilpasses tjenestetilbudet (Etat omsorg, 2016). Etaten viser i sin langsiktige plan viktigheten av at organisasjonen opptre fleksibelt og tilpasses til endringer i omgivelsene, og at dette skal gjenspeile måten tjenestene organiseres på. Gjennom den siste 4-5 års perioden har organisasjonen vært gjennom en betydelig endringsprosess der tjenestenes fysiske plassering endret, beslektede tjenester er samlokalisert, og med mer robuste enheter har det betydd en endring i organisasjonen både på enhetsnivå og ledernivå i kommunen (Etat omsorg, 2016). Denne endringen omtales i det videre som virksomhetsetableringen.

2.2 Hva er en endringsprosess?

Endring har blitt et sentralt begrep i dagens samfunn, og et begrep som de fleste organisasjoner har blitt godt kjent med. Virksomheter har nok alltid hatt et element av endring i seg, men sammenlignet med tidligere skjer endringene i dag i rekordfart og de virker til å ha

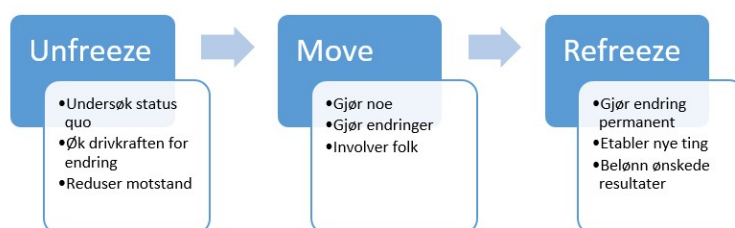
større konsekvenser enn tidligere. Karp (2014) sier at «*organisatorisk endring er å tilpasse, omstrukturere eller transformere organisasjoner*», der endring er en grunnleggende ideologi hvor troen på *noe* er det sentrale. Endring kan også defineres som en empirisk betraktning av forskjeller i kvalitet, form eller tilstand over tid (Jacobsen, 2012). Generelt sett kan vi si at endring er når organisasjonen er forskjellig på to ulike tidspunkt, enten ved at organisasjonen på et tidspunkt «kvitter seg med noe» eller at en gjør justeringer på arbeidsmetoder ol.

Det er en rekke viktige elementer i en endringsprosess. Karp (2014) viser til at selve endringen i organisasjonen er en sammenstilling av individer som utvikler og endrer seg. For å styre disse individene til en samlet gruppe vil det være viktig å hensyn ta psykologiske faktorer innen det emosjonelle, atferd og kognitive, oppgir Karp (2014). For å forstå kompleksiteten i endringer blir det helt sentralt for å kunne velge riktig strategi når man skal endre organisasjoner på en planlagt og målrettet måte (Jacobsen, 2012). Men det finnes ikke en enkelt strategi eller en enkelt form for endringsledelse som er den absolutt riktige (Karp, 2014). Med andre ord kan ulike strategier, prosesser og leder-stiler være like effektive, men i ulike situasjoner. Karp (2014) har systematisert teoriproduksjonen etter de viktigste driverne av endringer, og kommet frem til fem kategoriserte retninger for endringer. Strukturelle grep, humanorienterte tilnærminger, evolusjonistiske prinsipper, læringsprosesser og politiske prosesser, nevner han som de viktigste driverne som er vesentlig å sette seg inn i. Flere av disse driverne vil beskrives gjennom teorikapittelet. Driverne retning symbolisere ikke teorier i seg selv, de utelukker heller ikke hverandre, men kan overlappes hverandre på enkelte områder (Karp, 2014). Av de mest innflytelsesrike forfatterne på området endring og endringsledelse er psykologiprofessor Kurt Lewin og professor innen endringsledelse John P. Kotter. Begge disse to professorene har bygget opp endringsmodeller som forklarer endringsprosesser og viktige faktorer for å lykkes med endringer, som vil presenteres i det videre.

2.2.1 Endringsmodeller fra teorien; Lewin og Kotter

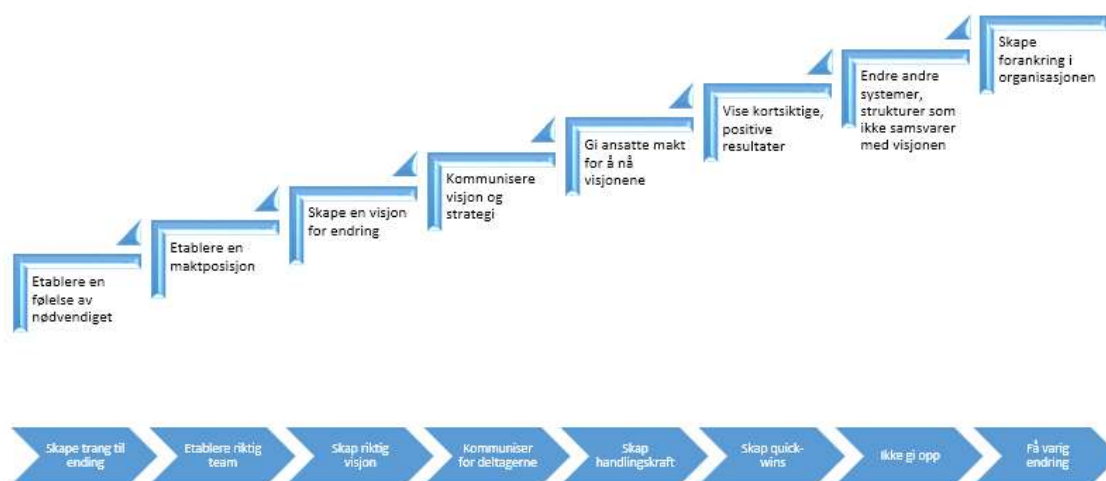
Verden har utvilsomt endret seg siden teorien til Kurt Lewin opprinnelig ble presentert i 1947, men modellen er fortsatt svært relevant. Mange andre moderne endringsmodeller er faktisk basert på denne tre-steps modellen som beskrev endringsprosessen. Lewin billedlig gjorde prosessen som en reise gjennom fasene; «unfreeze, move and refreeze» (Lewin, 1947), se figur 3 neste side. Den første fasen, «unfreeze», handler om at vi må forberede oss før en endring, deretter handler det om å utvikle et nytt mønster som igjen må forankres i fase to, og til slutt må endringene sikres i en siste fase «refreeze» – slik at vi ikke faller tilbake i gamle

spor. Lewin mener det essensielle for å lykkes i en endringsprosess er å kunne bryte ut av et mønster, med en forutsetning om at folk skjønner at det er av avgjørende betydning enten på grunn av en krise eller fordi fremtidsbildet krever dette (1947). Her kommer også bekjempelse av motstand inn, noe som jeg vil se nærmere på i delkapittel 2.5 om motstand til endring.



Figur 3: Kurt Lewin's endringsmodell (1947).

Basert på Kurt Lewins sin modell videreutviklet John P Kotter modellen til inneha åtte steg, bestående av prosesser han mente måtte følges for å lykkes med endringsledelse. De åtte stegene i modellen symboliserer suksessfaktorer for å gjennomføre vellykkede og varige organisasjonsendringer (Kotter, 1995). Lewins arbeidsoppgaver innen hver fase ses igjen i Kotters modell, men der Kotter i tillegg viser en mer utfyllende liste over komponenter som er viktige å gjennomføre i søken etter en vellykket prosess. Kotters modell forutsetter også at alle de åtte trinnene er til stede i endringsprosessen, og om man hopper over noen av trinnene eller justerer rekkefølgen så vil dette gå ut over resultatet (Jacobsen, 2012).



Figur 4: J.P Kotter sin åtte-steps modell for endringsledelse (1995).

Ved å sammenstille disse modellene kan vi se for oss at tiningsfasen forekommer til visjonen er satt, deretter kommer vi inn i bevegelsesfasen, før vi havner i den siste fasen der endringen skal implanteres for å bli varig. Denne oppgaven tar hovedsakelig for seg de to siste fasene i Lewin / Kotter - sammenstillingen, men for å få forståelse for hele prosessen tar jeg for meg noe teori om den tidligste fasen i tillegg.

2.2.2 Behov for og tilnærming til endring

Det er i dag vanskelig å se for seg en organisasjon som ikke streber etter å tilpasse seg omgivelsene. De fleste organisasjoner, som Stjørdal kommune, gjennomgår eller har gjennomgått store endringsfaser, der krav om endring kommer fra flere steder og berører organisasjonen på ulike måter. Karp (2014) mener at hoved-driverne for endring er ideologi, vekst, klimautfordringer og teknologi. Offentlig virksomhet er ingen unntak, kravene blir tydeligere for hvert statsbudsjett som legges frem, og samfunnet og styresmakter forventer at lederne i det offentlige skal ta de nødvendige og riktige grepene for å sørge for at omstillinger skjer, og at de skal skje raskt, diplomatisk og effektivt (HOD, 2017). Driverne vi ofte ser innen nå-tidens offentlig sektor er endringer innen styringssystemer, mål og resultatstyring, behov for vekst og effektivisering, og digitalisering (Karp, 2014).

Verdens beste ledelse, visjon eller løsning vil nok ikke alene føre til en vellykket endring. Karp (2014) understreker at om målene er tydelige og peker i samme retning som visjonen, kan det innebære at det skapes en forpliktelse om en felles retning. Dermed kan en hemmelighet bak en vellykket endring i bunn og grunn handle om at det legges til rette for at hvert enkelt individ kan jobbe med sin egen endring (Karp, 2014). Dette er en god beskrivelse på at en først må forstå hvordan man kan endre et individ før man setter i gang endringsprosesser i større grupper.

2.2.3 Endringsagenter

Uavhengig av hvilken tilnærming organisasjonen tar for å gjennomføre endringer er pådrivere og endringsagenter viktige brikker i prosessen, noe som både Lewin og Kotter mener er nødvendigheter i en vellykket endringsprosess. Endringsagenter vil være de som evner å ta grep, skape mening, dra i gang, justere underveis og gjennomføre, og de som i en eller annen form har en agenda med hensyn til organisatorisk endring (Karp, 2014). Karp (2014) viser til at disse aktørene oftest er formelle ledere, men at det kan også være andre ansatte uten en formell posisjon i organisasjonen. Typiske kjennetegn på slike agenter vil være personer som har makt i form av å dra i gang en prosess, og at de har gjennomføringsevne (Karp, 2014).

Det finnes en mengde definisjoner på ledelse. Karp (2014) definerer ledelse til å være en egenskap for; «*direkte påvirkning av mennesker, gjerne ansikt-til-ansikt, for å oppnå resultater*». Mens Mintzberg (2015) hevder at ledelse er en praksis som kan læres gjennom en leders egne kunnskaper, betraktninger og samhandling. For å kunne gjennomføre nødvendige endringer må organisasjonen ha nok nøkkelpersoner med makt – som spiller på lag (Kotter, 1996). Professor John P. Kotter understreker viktigheten av å ha en tverrfaglig ledergruppe som driver frem en endring, og da lederne med maktposisjon, ekspertise, troverdighet og lederferdigheter (Kotter, 1996). Kotter (1996) mener at en slik gruppe må bestå av tunge linjeledere – slik at prosessen ikke blir blokkert, og at de må ha tilstrekkelig ekspertise i form av erfaring, disiplin, beslutningskompetanse, og kunnskap om de berørte områdene slik at kvalifiserte beslutninger kan tas. I praksis viser det seg at svært mange endringsinitiativ er initierte og styrt av ledere (Karp, 2014). For at endringsinitiativet skal bli troverdig, og bli tatt seriøst i organisasjonen, må gruppen ha nok personer med godt renommé og makt. Det vil derfor være viktig at topplederen og de andre lederne i koalisjonen har nok ledererfaring til å drive frem endringsprosessen (Kotter, 1996).

2.3 Ledelse i en endringsprosess

Å lede virksomheter gjennom endringer er kanskje noe av det mest anstrengende ledere kan gjøre (Karp, 2014). Ledelse i endring handler i slike situasjoner om å anta og å tro på at det går an å lede endringer, og i tillegg hvordan en kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad, Revang&Strønen, 2012). Endringsprosesser vil ofte ses på som både tidkrevende og komplekse, og som noe som ikke kan fikses med et teknologisk verktøy. Dette fordi det handler om mennesker, sterke bedriftskulturer og allerede etablerte arbeidsprosesser (Karp, 2014). Karp (2014) viser til at endringsledelse omfatter operasjonelle, taktiske og strategiske elementer, faktorer som vi også ser går igjen i Kotter sin åtte trinns modell nevnt over. For å få til dette må det tilrettelegges for aktiviteter som fører til endringer, og bruke ressursene en har til rådighet.

2.3.1 Bygge endringskapasitet

I stedet for å forsøke å roe ned endringsaktiviteten som forventes i det moderne samfunn, må ledere akseptere situasjonen og bygge opp kapasitet i organisasjonen for å håndtere disse endringene (Meyer&Stensaker, 2011). For å bygge evne til endringskapasitet i en virksomhet vil det dermed være nødvendig å skape en robust organisasjon som er i stand til å møte fremtiden (Viken, 2017). Denne evnen til endringskapasitet vil påvirkes av lederens mobilisering og gjennomføring av endring, og det vil være utslagsgivende for resultatet å

skape arenaer for refleksjon og erfaringslæring for å unngå å gjøre de samme feil igjen og igjen (Meyer&Stensaker, 2011). Karp (2014) viser til at denne læringen vil være en fundamental forutsetning for all aktivitet i organisasjoner, slik at atferd vil korrigeres som en konsekvens av læring og erfaringer. «*Læring er prøving, feiling og korrigering, som igjen kan føre til mestring*» (Karp, 2014).

2.3.2 Mellomleder-skvisen – Personlig tilnæringsmåter til endringsledelse

Svært ofte er det toppledelsen som er de første til å se de strategiske behovene for endring og som setter i gang prosesser, mens det gjerne er mellomlederne som føler på behovene og gjennomfører endringene. Forskere ved NTNU har gjennom studier kommet frem til at en mellomleders rolle og utøvelse er sterkt relatert til suksessen i endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). De viser til at en god mellomleder skal ha evner til å balansere endringsprosesser fra toppledelsen ved å tilpasse dette i henhold til ansattes motivasjon og kompetanse. Viktige suksessfaktorer som ble identifisert i det aktuelle studie var høy grad av ledertilgjengelighet, tidlig rolleavklaring og bruk av konstruktive konflikter for å håndtere endring (Saksvik et al., 2007). Gjennom bevissthet og lederpraksis kan med andre ord mellomlederne påvirke endringsprosesser ved å styrke enkeltpersoner i stedet for å gjøre dem usikre og defensive i tider med organisasjonsendringer. Dette vil igjen hjelpe medarbeidere til å gjenopprette oppfattet kontroll og fremkalle jobbsikkerhet, og muligens føre med seg gevinster både til individ og organisasjon (Saksvik et al., 2007).

2.3.3 Ledelse i hverdagen

Hverdagen som mellomleder kan være utfordrende. De skal følge retningslinjer, prosesser og pålegg fra ledelsen samtidig som de skal drifte den ordinære tjenesten. Når endringstiltak iverksettes kan det lett føre til at fokuset flyttes fra ordinære driftsoppgaver til nye mønstre. Dermed blir utfordringen med selve endringssituasjonen; hvordan en skal gripe det an og hvordan en skal lede endringen.

Visuelt kan en si at ledelse foregår 360 grader, og at en som mellomleder praktiserer sitt virke 'mellom barken og veden' (Karp, 2017). Det er ikke alltid like lett å se hva som bør prioriteres av krav fra toppledelsen og forventninger fra ansatte – alt kan lett oppleves som like viktig. I en travel hverdag kan dette føre til at det er lett å rase videre uten at organisasjonen får med seg verdifull læring underveis. En viktig faktor i organisasjons endringskapasitet blir da å ivareta den daglige driften samtidig som en gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomheten sikres på sikt (Meyer&Stensaker, 2011). Og siden den viktigste

læringen ofte finnes i egne erfaringer må det tilrettelegges, legitimeres og bruke tid på (Meyer&Stensaker, 2011).

Stadige endringer i organisasjonen krever også stabilitet fordi det lett kan skape utrygghet og engstelige ansatte og ledere (Karp, 2014). En stabilitet som fører til at mennesker i organisasjoner kan løse oppgavene sine bedre og dermed samlet produsere bedre tjenester og samtidig bli mer konkurransedyktige (Karp, 2014). For å sikre slik effektivitet og stabilitet viser Karp (2014) til at opprettholdelse av kulturer, systemer, rutiner, ansvar og arbeidsoppgaver være nødvendig og vesentlig. Yukl (2013) fremhever at en endringsprosess må ha en idé, et konsept eller en beslutning som kommuniseres tydelig ut i organisasjonen, og at dette krever dyktige kommunikatorer som inkluderer og retter oppmerksomheten mot alle deler av organisasjonen. Dette ser vi igjen i Kotter (1996) sin åtte-steps modell for vellykkede endringsprosesser, der en klar visjon og kommunikasjon er viktige elementer for å nå målet om å oppnå en varig endring.

2.4 Kommunikasjon i en endringsprosess

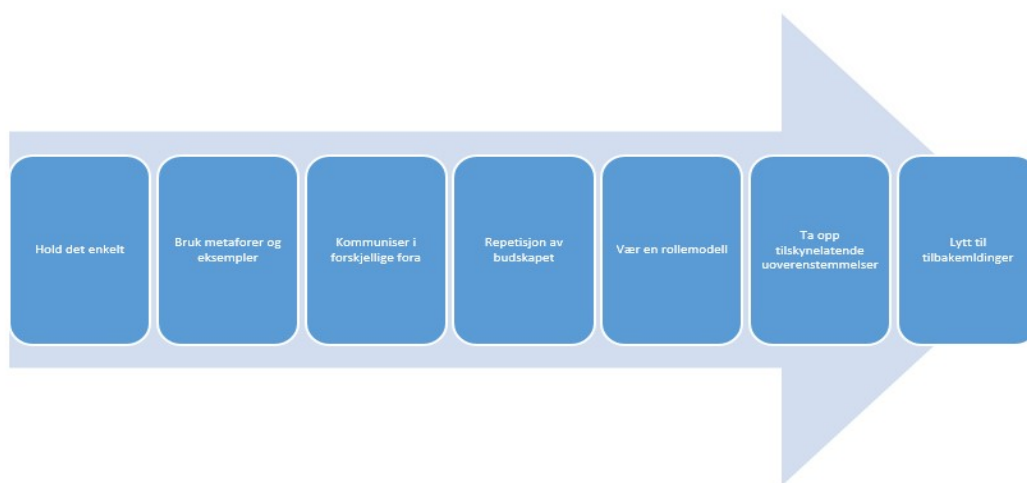
I dette underkapittelet vil jeg i avklare hva kommunikasjon i en endringsprosess er. Siden kommunikasjon er et stort fagfelt ønsker jeg å avgrense til fokus på den interne kommunikasjonen i prosessen, da dette er mest aktuelt i henhold til min studie. Som påpekt i Kotter sin modellen for vellykkede endringer er kommunikasjon av målet med /visjonen ved endringen svært viktig i endringsprosesser (Kotter, 1996). Forskere på tvers av fagfelt er enige om at kommunikasjon er vesentlig å ha fokus på når *noe* skal endres, og at kvaliteten på kommunikasjonen kan være utslagsgivende for om en endringsprosess blir vellykket eller ikke (Allen et al., 2007).

Kommunikasjon stammer fra det latinske ordet «*communicatione*» og betyr «å delta og å gjøre noe felles», og blir dermed å formidle / dele ideer og informasjon, for eksempel ved bruk av språk. Kommunikasjon har blitt anerkjent som en relevant dimensjon for å lykkes med organisatoriske endringer, og det anses som viktig for å bygge endringsberedskap, redusere usikkerhet og som en viktig faktor for å oppnå engasjement (Armenakis, Harris&Mossholder, 1993). Det er også viktig å merke seg at forskning har vist at kun en tredjedel av alle endringsinitiativ når sine mål (Beer&Nohria, 2000;Higgs&Rowland, 2001). En av mange årsaker til lav suksessopnåelse er manglende vektlegging av kommunikasjonspraksis (Clampitt, Williams&Dekoch, 2001;Kotter, 1995). Derfor må en anta

at dette er et nødvendig fokusområde. Det vil derfor være viktig å ha med dette som en bestemmende faktor i min studie.

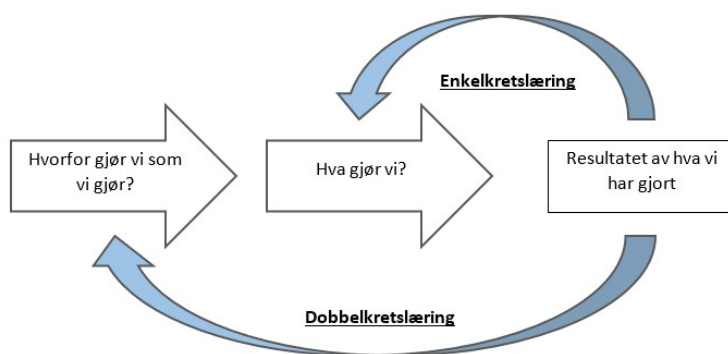
Som kjent kan ikke organisasjonsendringer innføres og ferdigstilles på en gitt dato. Det er først når arbeidet med å implementere endringen jobben begynner for alvor, og «underveis-håndteringen» vil derfor være en kritisk faktor (Hennestad, Revang&Strønen, 2012). Med bakgrunn i dette vil et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi, bruk av retorikk og fortellingsteknikk, og å arbeide med å utvikle arenaer for kommunikasjon bedre klimaet når det endres innad i organisasjoner (Karp, 2014). I følge Kotter (1996) er kommunikasjon av visjon og strategi viktig for at ansatte skal forstå, dele og føle seg forpliktet til målet med endringen. Folk vil nemlig ikke helt uten videre begynne å tenke og handle annerledes (Hennestad, Revang&Strønen, 2012). Det er påvist at mennesker i anstrengende situasjoner vil trenge hjelp til å skape orden i tilværelsen, og det vil derfor være viktig for organisasjoner i endring å skape og tilrettelegge for et åpent klima for dialog, debatt og meningsutveksling (Karp, 2014).

Kotter (1996) påpeker at for lite kommunikasjon vedrørende mål og visjon er en svært vanlig feil. Han hevder at en leder kan oppnå effektiv kommunikasjon ved å følge syv prinsipper, og dermed oppnå en vellykket endringsprosess. Disse nøkkelpriinsippene, vist i modellen under (figur 5), vil kunne fungere som veiledning for organisasjoner som skal gjennomføre en endringsprosess, og for å oppnå at budskapet som formidles blir hørt og forstått (Kotter, 1996).



Figur 5: Kotter's modell for effektiv kommunikasjon under endringsprosesser (1995).

Den amerikanske ledelsesteoretikeren Chris Argyris er kjent for banebrytende arbeid om lærende organisasjoner. Sammen med Donald Schön forsket han på organisasjonslæring og sammen utviklet de en læringsteori hvor det stilles spørsmål om hva en egentlig lærer, og hvordan en evner å endre innarbeidet praksis. Modellen *Enkelt- og dobbeltsløyfelæring* beskriver at det er læringen som finner sted når man etter hvert begynner å tvile på egen suksess, som gir de resultater man egentlig ønsker, og at det i teorien legges en forutsetning om at all atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå (Argyris&Schön, 1978).



Figur 6: Argyris og Schön sin fremstilling av enkel- og dobbelkretslæring (1978).

Jeg ønsker å se disse to modellene i sammenheng da momentene i læringskretsløpet avhenger av graden av kommunikasjonsprinsippene i modellen til Kotter. Dette er også prinsipper og momenter jeg har hatt med meg i tankene gjennom innhenting av data. Jeg vil derfor komme inn på viktigheten og bruken av disse prinsippene i drøftingskapittelet gjennom funn fra datainnsamlingen.

2.4.1 Kommunikasjon som lederverktøy

Uttrykket *god lederkommunikasjon* omfatter evnen til å lytte, ta imot og gjennomføre forslag fra medarbeidere, gi hyppige, konstruktive tilbakemeldinger og gi retning for virksomheten (Farbrot, 2018b). Kommunikasjon er med andre ord mer enn en-veis formidling av et overbevisende budskap. Det handler om «å gjøre noe felles», noe som bare er mulig gjennom to-veis og flerveis kommunikasjon. Dette krever at ledere må lære seg å lytte, kunne ta imot innspill og revurdere sine oppfatninger sier kommunikasjonforsker Farbrot (2018b). God lederkommunikasjon vil derfor være et verktøy for å engasjere og motivere medarbeidere til å prestere sitt beste, og nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, et sunt ytringsklima, og en tillitsbasert kultur med god internkommunikasjon (Farbrot, 2018b). Når endringer settes i gang kan *det nye* kommuniseres ved at ledere går foran som gode

rollemodeller, og vise gjennom praksis og handling hvordan ting skal fungere fremover (Kotter, 1996). Tydelig, hyppig og tillitsvekkende kommunikasjon vil dermed være enda viktigere i en endringsprosess enn i normaltilstander hevder Eva Tryti Lokken (2016b), som har forsket på kommunikasjon i kriserammede organisasjoner.

At behovet for informasjon og kommunikasjon er betydelig og økende i en endringsprosess er ikke overraskende. Derfor vil det være viktig at dette er gjennomtenkte tema før igangsettelsen av en endring. Planlegging og initiering av endringsprosesser vil innebære teknikker og metoder innen blant annet kommunikasjonsplanlegging og andre taktiske virkemidler (Karp, 2014). Karp (2014) poengterer verdien av å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi, ha evne til å bruke retorikk og fortellingsteknikker da dette vil underbygge visjonen og målet med endringene. Campitt, Dekoch og Cashmann (2000) viser til at det finnes flere typer strategier en kan ta i bruk i en endringsprosess; spredning, innsalg, utforskning, respons og behov for å vite. Hvilke strategivalg en tar må styres av hvor stor informasjonsmengden og effektiviteten av kommunikasjoner er. Videre vil det være av betydning hva, hvem, hvordan og når ting skal kommuniseres (Karp, 2014). Gjennom en studie viser Allen et al. (2007) til fire aspekter av kommunikasjonskilder som endringsledere bør fokusere på; melding, media, kanal og tilnærming. Og videre at disse avhenger av organisatorisk kontekst, endringsprogrammets egenskaper, ansattes respons og formålet med kommunikasjonen.

Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avhenger i betydelig grad av den levende ledelsesfilosofien samt den enkelte leders evne til å kommunisere (Kotter, 1995). Professor James E Grunig har forsket på internkommunikasjon og blant annet kommet frem til at god intern kommunikasjon er basert på prinsippet om to-veis symmetrisk kommunikasjon, og at den symmetriske kommunikasjonen skaper mer rasjonelle organisasjoner bygget på troverdighet, tillit og åpenhet overfor strategiske grupper. Derfor vil ledere som fokuserer på nærvær, åpenhet og menneskelig relasjoner skape et godt fundament for god internkommunikasjon (Meyer&Stensaker, 2011). Gode relasjoner, involvering og gode lokale oversettelser av sentrale strategier var også viktige elementer for å lykkes i lokale endringsprosesser (Olaisen, Revang&Rosendahl, 2018). Dette viser at involvering og medbestemmelse også er viktige faktorer for å lykkes med endringer.

2.5 Involvering og motstand

I dagens samfunn forventer vi en høy grad av involvering, uten skadevirkninger for tjenestemottakere, uten å forringe arbeidsmiljøet vårt og jobbinnholdet for de ansatte. Dette er også nedfelt i Arbeidsmiljøloven (Kap. 4. AML, 2019) der for eksempel medbestemmelse er en faktor som normalt gir en mening og drivkraft for den enkelte. Og for å tilrettelegge for dette er det ifølge Karp (2014) viktig å skape arenaer for meningsdannelse, da dette vil skape motivere medarbeidere som ønsker å delta mer helhjertet i endringsprosessen. Atferdsteorier og sosiale motivasjonsteorier viser at det å få mulighet til delta og å diskutere virksomhetens utfordringer og bli hørt før beslutninger tas, fører til opplevelse av likeverd og rettferdighet når noe skal endres (Greenberg, 1997). Kognitiv motivasjonsteori viser til at følelsen av å bety noe og beskaffenhet, vil gjøre at vi mennesker tar mer ansvar og engasjerer oss i grad av forventet måloppnåelse (Karp, 2014). Men siden organisasjoner oftest er for store til å involvere alle ansatte sier forskerne på området at det er formålstjenlig at representanter fra forskjellige grupperinger er med på planleggingen av endringsinitiativ, slik at de i neste omgang får anledning til å påvirke egne grupper (Karp, 2014). En slik tilnærming viser derfor at kommunikasjon kan bli en teknikk og et verktøy for implementering av endring.

Utformingen og utførelsen av fremgangsmåten for kommunikasjon i endringsprosesser krever beslutninger som integrerer ulike perspektiver for analyse og en relativ innsats, men det vil også være viktige elementer for å minimere motstand mot forandringer (Argyris, 1994).

Matos Marques Simoes og Esposito (2014) har forsket på hvordan kommunikasjon påvirker motstand til endring. Resultatene fra deres casestudie indikerte at motstand mot endring ble redusert med en god dialogisk kommunikasjon, selv om det dette ikke kunne bekreftes som et årsak/virknings-forhold.

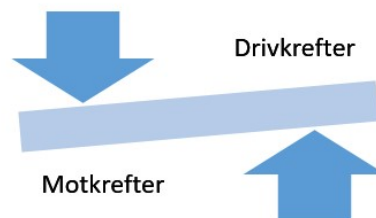
I mye av det som er skrevet om planlagt endring (og av generell oppfatning) fremstår motstand mot endring som et problem – med andre ord noe som kan hindre organisasjoner i å tilpasse seg nye forhold. Dette bekrefter Lokken (2016a) som sier at motstand mot endring, på samme måte som endring, ser ut til å være et evig utfordring og kamp for organisasjoner.

Likevel handler endringsledelse i all hovedsak om å vekke til live og drive frem positive drivkrefter for å håndtere og begrense motkreftene slik at en planlagt endring kan finne sted.

Om vi går tilbake til Kurt Lewin sin modell vist tidligere (se figur 3) viser han til at det første stadiet "unfreeze" innebærer å gjøre opp status og motivere til forandring. I den anledning kan vi benytte hans kraftfeltmodell «Force Field Analysis» til å forstå denne prosessen, se figur 7.

Lewin (1951) sier vi kan se på endringsrommet som et kraftfelt (force field) og at systemer,

grupper eller enkeltmennesker eksisterer i dette feltet han definerer som «*stabil kvasi-statisk likevekt*». Han sier videre at der er to hovedtyper av krefter i enhver organisasjon. Krefter som forsøker å endre det nåværende, som Lewin kaller drivkrefter, og de kreftene som vil forsøke å opprettholde stabilitet eller det nåværende, som han kaller motkrefter. Styrkeforholdet mellom drivkrefter og motkrefter vil være bestemmende for om det finner sted endringer, eller om prosessen stagnerer. Siden enhver bevegelse som forstyrrer en likevekt vil bli møtt av motkrefter vil det å vurdere behovet for organisatorisk endring innebære at en må være strateg i egen organisasjon, skaffe seg overblikk, vurdere om kampen er viktig å ta, verdt det og hvordan en kamp evt. skal utkjempes (Karp, 2014). Med andre ord vil kreftene som utspinner seg vitne om menneskene i organisasjonen er for eller mot endring. Motkreftene – i motsetning til drivkreftene – kan identifiseres til å være mennesker som ikke ønsker endring, som ønsker å opprettholde alt slik det er, og som setter i gang tiltak for å hindre at endring faktisk finner sted (Jacobsen, 2012). Innslag av motkrefter kan også i noen grad finnes hos tilhengere av endringsprosessen. For eksempel vil en betydelig endring som innebærer endring av metode være tidkrevende og vanskelig, og således gi uttrykk for motkrefter. Slike typer motkrefter er det også viktig å ta hensyn til fordi graden av motstand kan være avgjørende for om selve endringen lykkes, ifølge Jacobsen (2012).



Figur 7: Kurt Lewin's Force Field Analyses (1951). Kraftfeltmodell for å vurdere drivkrefter og motkrefter til endring.

Motstand mot endring blir ofte sett på som en viktig årsak til feilkilder i en endringsprosess (Armenakis, Harris&Mossholder, 1993). Med motkrefter / motstand tenker vi ofte på folk som stritter imot, men Lewin (1951) hevder at dette like godt kan være krefter som oppstår i mangel på forståelse og motivasjon, at systemer, strukturer og teknologi ikke støtter oppunder endringsprosessen, eller at en ikke ser seg tjent med endringen. Det blir derfor viktig å erkjenne at omstillinger uten grad av motstand vil være urealistisk (Lokken, 2016a), og innse at motstand også kan ses på som en nyttig faktor. Dette har også Karp (2014) kommet frem til, og sier at «*motstand mot endring er ikke entydig negativt, det kan også ses på som*

fruktbart». Han bygger dette på erfaringer fra Kotter og Schlesinger (1979) sin forskning som viser at de som motsetter seg endring kan inneha både kunnskap og informasjon som kan være til nytte for prosessen. Risikoen ved å utelat dette kan resultere i at viktige temaer overses, og at må tempoet i prosessen må vurderes kontinuerlig slik at det blir nok tid til å drøfte uenigheter (Karp, 2014). Noe som også er en av intensjonene med læringsmodellen til Argyris og Schön (1978) vist i figur 6.

2.6 Oppsummering

Gjennom teorikapittelet har jeg søkt å finne støtte i fakta, teori og empiri for å underbygger betydningen av mine forskningsspørsmål som viktige faktorer for å oppnå en vellykket endringsprosess, som til slutt skal gi svar på problemstillingen sammen med egen empiri. Jeg har funnet modellene til Kurt Lewin, John P. Kotter og Chris Argyris nyttig for å ramme inn begrepet endringsprosess, og for å gi bedre innsikt og forståelse for hvordan endringer bør håndteres og læres. Dette er igjen koblet sammen med teori fra Tom Karp, og empiri fra endringsledelse med fokus på kommunikasjon. Litteraturen støtter at kommunikasjon skaper tillit og gir en følelse av identitet til egen organisasjon, og at god internkommunikasjon og grad av involvering vil være en viktig måte å redusere eventuell motstand på.

Litteraturgjennomgangen viser at det er relativt få nordiske empiriske studier på en leders kommunikasjonspraksis mot virksomhetens ansatte. Jeg vil derfor undersøke hvilke kommunikasjonspraksis- og strategi lederne har benyttet i omstillingen i Stjørdal kommune sett opp mot gitt teori og empiri, og hvordan denne praksisen bidrar til måloppnåelse. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvordan lederne har involvert sine ansatte for å forhindre usikkerhet og motstand til endringsprosessen. I følge Lokken (2016a) handler kommunikasjon i endringsprosesser om å redusere risiko og å øke sjansene for en vellykket endring, og for oppnå dette er det viktig å involvere og ansvarlig-gjøre hele organisasjonen.

I neste kapittel gjøres det rede for valg av metode, og hvordan datainnsamlingen og dataanalysen er gjennomført.

3.0 METODE

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan min studie er gjennomført. Jeg vil utdype valg av forsknings-strategi og -design, og deretter se på fremgangsmåten for datainnsamlingen og hvordan denne informasjonen behandles i analysen. Til slutt vil jeg redegjøre for validitet og reliabilitet, samt refleksjoner og etiske problemstillinger.

3.1 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskap handler om å se den menneskelige sammenhengen mellom individ og struktur for å forstå samfunnets utvikling, og krever at en går metodisk til verks (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). En metodisk tilnærming dreier seg om hvordan en systematisk skal gå frem for å samle informasjon fra virkeligheten for deretter å analysere og tolke dataene, for å nå et bestemt mål.

Valg av metode er gjort på bakgrunn av hvilke forutsetninger jeg har for innhenting av datamateriale og besvarelse av problemstillingen min. Jeg bestemte meg tidlig i studieløpet at masteroppgaven min skulle skrives innenfor fagområdet endringsledelse. Og siden min egen organisasjon står i flere store omstillingsprosesser falt det seg naturlig for meg å forske på en endringsprosess innad i egen kommune. I dagens offentlig tjenesteyting settes det krav om stadige effektiviseringer og innovasjoner for å tilpasse seg ressurstilgangen. Krav som har sammenheng med ressurstilgang både i forhold til finansiering, kompetanse og nok arbeidskraft. Stjørdal kommunes økende gruppe av eldre innbyggere som trenger tjenester nå og fremover har ført til at de befinner seg i kontinuerlige endringsprosesser. I tillegg til dette har jeg relativ god kjennskap til lederteamet i Etat omsorg som ga meg tilgang til informanter. Informantene kunne bidra med relevant og god informasjon vedrørende prosessen, både fra en leders ståsted og fra tjenesteproduksjonen. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål baserer seg i hovedsak på teori innenfor endringsprosesser, endringsledelse og kommunikasjon, noe som også er grunnlaget for prosessen rundt datainnsamlingen. Gjennom dette kom jeg frem til følgende problemstilling:

På hvilken måte benyttes kommunikasjon og involvering som verktøy i en endringsprosess, og hvordan bidrar dette til måloppnåelse?

3.2 Valg av forskningsstrategi og design

I en tidlig fase må det tas stilling til hva og hvem som skal studeres, og hvordan undersøkelsen skal foretas (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Etter valg av tema og

problemstilling er det vesentlig å finne ut hvilket undersøkelsesdesign som passer best for oppgaven, der problemstillingen må knyttes til et design for å gi oppgaven retning. I denne delen vil jeg utdype mitt valg av forsknings-strategi og -design.

Det finnes en rekke ulike måter å organisere og gjennomføre undersøkelser på for å besvare problemstillinger, derfor er det viktig å finne en form som gjør det mulig å gjennomføre studien fra start til mål. Et design vil være en overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Det skilles videre mellom kvalitativ og kvantitative undersøkelsesdesign. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) viser til at kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring, og kan brukes for å gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer eller handlinger. Mens kvantitative metoder forholder seg til kvantifiserbare størrelser som systematiseres ved hjelp av statistisk metode som må fortolkes. Kvantitative metode kan derfor gjør det vanskelig å gå i dybden og å fange opp holdninger, erfaringer og mulig motstand som mellomledere og medarbeidere har i en endringsprosess, og vil derfor ikke være relevant for min oppgave da jeg ønsker å undersøke et fenomen og dets erfaringer, meninger og refleksjoner. Kvalitative metoder er, i motsetning til kvalitative metoder, kjennetegnet på en åpen og fleksibel gjennomføring av undersøkelser (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Og gjennom kvalitative metoder vil det ikke være harde fakta i form av tall som fremskaffes, men myke fakta i form av tekst, lydopptak og bilder. Kvalitativ tilnæringsmåte handler dermed om å gå i dybden. Med bakgrunn i dette har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode for å innhente mest mulig informasjon om endringsprosessen.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) kan kvalitative undersøkelser gjennomføres på flere ulike måter. Det å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, omtales som forskningsdesign. Innenfor kvalitative studier er det mest vanlig å benytte seg av følgende design; fenomenologi, etnografi, «grounded theory» og case (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Der fenomenologi tar for seg menneskers forståelse og erfaringer med fenomener, etnografi fortolkning kulturelle eller sosiale system, «grounded theory» utvikler ny teori av gitt data, og casedesign studerer et fåtalls tilfeller nøye. Casestudier kjennetegnes ved at det er ett eller få tilfeller som studeres detaljert, og at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I tillegg blir et casestudie undersøkt i dets

virkelige kontekst der grensene mellom fenomenet og konteksten vil være uklare, og ha en fokus på nåtidshendelser (Yin, 2014). På bakgrunn av dette vil det være naturlig for meg å velge et casestudie med fenomenologisk tilnærming da jeg skal studere en hendelse som har pågått, og til dels er pågående i en eller annen form.

I casestudier egner det seg best med «*hvordan*»- og «*hvorfor*»-spørsmål i problemstillingen (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Dette samsvarer med min problemstilling der jeg ønsker å se på hvordan kommunikasjon og involvering er benyttet som verktøy i endringsprosessen, og hvordan dette har ført til måloppnåelse. Da jeg bestemte meg for temaet og problemstilling var det på grunnlag av antagelser om at endringsprosessen ikke var forankret godt nok ned i førstelinjen – altså forankret hos de som skal praktisere endringene i hverdagen – og at det derfor forekommer usikkerhet og motstand til prosessen. Betydningen av å forankre og involvere endringsprosessen tas opp som tema i litteraturen fra Karp (2014), Hennestad og Revang (2017), Argyris og Quirk (1990), og bekreftes som elementære suksessfaktorer i forskningsbaserte artikler fra Lokken (2016a) og Moe og Gårseth-Nesbakk (2015). I en casestudie kan en velge mellom enkelt-casedesign eller fler-casedesign (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I min studie vil jeg gå inn i to analyseenheter; to geografiske soner (i kommunen) som yter sammenlignbare tjenester til brukerne, noe som medfører at min studie blir å anses som en fler-casestudie. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 3.3.1 i forbindelse med mitt utvalg.

Kort oppsummert handler min problemstilling om å finne hvilke kommunikasjonsverktøy og former for involvering som er benyttet i implementeringen i en gitt endringsprosess, og om dette har påvirket de ansattes drivkraft og følelse av medvirkning slik at kommunen når målene som er satt. For å fordype meg i studiet har jeg valgt kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming med bakgrunn i kunne beskrive noe som skjer gjennom individers handlinger, og med et casestudiedesign for gå i dybden i problemstillingen med få informanter.

3.3 Gjennomføring av undersøkelsen

Yin (2007) mener at det er spesielt fem elementer som er viktige når man skal gjennomføre casestudier; problemstillingen må handle om prosess eller forståelse, teoretiske antagelser må være stilt på forhånd, analyseenheten skal være avgrenset til den tjenesten det gjelder, det skal være en logisk sammenheng mellom data og antagelser (der teoristyrete antagelser anbefales), og at funnene skal tolkes opp mot eksisterende teori. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) deler forskningsprosessen opp i fire faser. Der første fase er forberedelsesfasen der en

utarbeider formålet for undersøkelsen og tenker ut hvordan dataene skal samles inn. Andre fase er innsamling av data. Tredje fase er å analysere innsamlet data. Og siste fase er å rapportere funnene, da vanligvis i form av en skriftlig besvarelse. Tidsperspektivet og hvilke typer data som skal samles inn blir derfor vesentlige elementer for hvordan undersøkelsen kan gjennomføres.

I dette delkapittelet vil jeg i det videre starte med å presentere datainnsamlingsteknikk og utvalget i dette forskningsprosjektet, og deretter se på datainnsamling og hvordan undersøkelsen er gjennomført.

3.3.1 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Det som kjennetegner kvalitative metoder er at en forsøker å innhente så mye informasjon som mulig av et begrenset antall personer / informanter (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Ved å benytte meg av en kvalitativ metode var planen å komme i kontakt med personer i den målgruppen jeg var interessert i å vite noe om. I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) kan undersøkelser gjennomføres gjennom ulike datainnsamlingsmetoder, som; observasjon, intervju, dokumentanalyse, videopptak og lydbåndinnspilling. I min studie ble det mest hensiktsmessig å benytte intervju som datainnsamlingsmetode, nærmere bestemt dybdeintervju. Blant annet fordi bruken av intervju som datainnsamlingsverktøy gir informantene mine en større frihet til å formulere seg enn det et strukturert spørreskjema vil gi. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer nemlig bedre frem når informantene kan være med på å bestemme hvilken retning intervjuet tar innenfor gitt tema (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap rundt problemstillingen, derfor må rekrutteringen av informanter ha et klart mål (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Første steg i utvelgelsen ble å tenke ut hvilken målgruppe som måtte delta for at jeg kunne samle inn nødvendig data, og neste steg ble hvilke personer fra målgruppen som skulle delta i undersøkelsen. Dette kalles *strategisk utvelgelse* (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Den teoretiske populasjonen med interesse var ledere og ansatte som jobber innen omsorgsetaten i kommunen, og som har vært deltagende i nevnte endringsprosess. Ifølge Yin (2007) er det to dimensjoner i designet av casestudier; enkelt- og fler-casestudier, som kan gjennomføres med en eller flere analyseenheter. I mitt tilfelle vil jeg studere to (av fire) parallelle enheter som yter *samme* tjeneste i forskjellige soner. Dette vil være i tråd med

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) som mener at utvalget av informanter i kvalitative studier ikke nødvendigvis vil være representativt, men hensiktsmessig.

Tidsperspektiv

Denne masteroppgaven er gjennomført over en periode på ti måneder (skoleåret 2018/19), og må anses å være i kategorien *mindre prosjekt* (Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011).

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sine anbefalinger er at det bør gjennomføres 10-15 intervjuer i denne type *mindre prosjekt* – der det settes av mellom 30-60 minutter per intervju. I forkant av hvert intervju anbefales det å ta kontakt med utvalgte informanter i god tid for å avtale tid for samtale. Denne kontakten ble gjennomført via sms, og i tillegg ble det sendt ut informasjon (via mail) om prosjektets mål og hensikt. Intervjuene ble gjennomført innenfor en intensiv periode vinteren 2018/19.

Utvalg

Mitt utvalg består av ledere på tre forskjellige nivå, der en av informantene er etatssjef i organisasjonen og den som initierte endringsprosessen. Med denne informanten gjennomførte jeg tidlig i prosessen et åpent referanseintervju, for å få en dypere forståelse for omstillingen og for godkjenning av prosjektskissen min. På et senere tidspunkt ble det også gjennomført et dybdeintervju med utgangspunkt i en intervjuguide. I tillegg gjennomførte jeg tidlig i prosessen en uformell, ustrukturert samtale med daværende leder for Mestringsteamet for å forså teamets sammensetning, arbeidsmåter og utfordringer. Denne samtalen er ikke transkribert, og vil heller ikke henvises til. Min andre informant er virksomhetsleder innenfor hjemmetjenester, som også var med i lederteamet i Etat omsorg både før, under og etter endringen. Virksomhetslederne har, sammen med sine avdelingsledere, et totalansvar for at hver enkelt virksomhet oppnår de mål som er satt. I tillegg er virksomhetslederen ansvarlig for overordnet og strategisk ledelse av sin virksomhet. De øvrige to lederne jeg har intervjuet, avdelingsledere, har hatt sentrale lederroller gjennom endringen som tjenesteledere innenfor hjemmebaserte tjenester. Mine mellomleder-informanter vil derfor ikke være tilfeldig valgt, men kun to av fire er valgt ut med bakgrunn i helhetlig deltagelse i prosessen. De ansatte som ble intervjuet var derimot tilfeldig utvalgte fra min side. Tjenesteleder ble forspurt om en liste over aktuelle kandidater som har vært med i omstillingsprosessen. Ønsket mitt var å selv kunne velge ut 3-4 ansatte, men med kun tre kandidater så ble alle disse mine informanter. For å få et bilde av organisasjonsstrukturen og hvor mine informanter befinner seg, se figur 9 i vedlegg.

Antallet informanter representerer her den informasjonen jeg mener er tilstrekkelig for å besvare min problemstilling. Jeg valgt syv informanter bestående av fire ledere og tre ansatte i etat omsorg, der samtlige av informantene stilte til intervju. For å anonymisere utvalget har jeg valgt å kode informanten med forbokstaver som viser til stillingsbetegnelsen og med et nummer bak, der det er flere med samme stilling, slik at det skal være umulig å gjenkjenne den enkelte informant.

Nedenfor presenteres en tabell over informantene; med informasjon om koding, utdanning, stilling, intervjuets tid og lengde, og antall sider transkribert.

<i>Henvising til informant i oppgaven</i>	<i>Utdanning</i>	<i>Stilling</i>	<i>Gjennomført og lengde på intervju</i>	<i>Antall sider transkribert</i>
Etatsjef (ES)	Sykepleier med Master Innovasjon og kunnskapsledelse	Etatsjef	Februar 2019 [28:33]	7 sider
Virksomhetsleder (VL)	Sykepleier med vdr.utd. i ledelse	Virksomhetsleder	Februar 2019 [36:51]	9 sider
Avd.leder sone1 (AL1)	Sykepleier	Avdelingsleder	Desember 2018 [43:10]	14 sider
Avd.leder sone2 (AL2)	Sykepleier	Avdelingsleder	Desember 2018 [35:04]	9 sider
Ansatt 1 (A1)	Hjelpepleier	Ansatt i hjemmesykepleien	Februar 2019 [24:02]	9 sider
Ansatt 2 (A2)	Sykepleier	Ansatt i hjemmesykepleien	Februar 2019 [22:42]	8 sider
Ansatt 3 (A3)	Sykepleier	Ansatt i hjemmesykepleien	Februar 2019 [25:21]	9 sider

Tabell 1: Mine informanter.

Gjennom en kvalitativ undersøkelse får ikke alle informantene nødvendigvis samme status (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Det var spesielt en informant jeg behøvde mye informasjon fra, og det vil ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) være mulig å gjennomføre flere intervjuer med enkelte i utvalget. Dette i tråd med mitt behov for et tidlig referanseintervju med etatsjef. Utvalgsstørrelsen kan også justeres underveis i prosessen om ytterligere behov dukker opp (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011), noe jeg forøvrig ikke benyttet meg av.

Intervjuguide

Kvalitative intervjuer baserer seg som oftest på en intervjuguide der det stilles spørsmål knyttet til problemstillingen, og der formålet vil være å beskrive og å forstå (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Men som forsker vil en likevel ha behov for å være fleksibel for å kunne endre underveis, ut fra om det er behov for oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Dette har vært en nødvendighet for at jeg gjennom problemstillingen skulle forstå hvordan mine informanter har opplevd kommunikasjonen som er gitt fra deres ledere, og hvordan de kommuniserer videre til sine ansatte og medarbeidere.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) viser til tre typer intervjuer; strukturerte, semi-strukturerte (delvis strukturert) og ustrukturerte. I den første typen følges intervjuguiden sekvensielt eksakt som det er skrevet. I semi-strukturerte intervjuer tar man utgangspunkt i en guide, men følger den ikke til punkt og prikke. Rekkefølgen kan endres og nye spørsmål føres inn underveis. Den tredje typen er ustrukturerte intervjuer som er uformelle der spørsmål tilpasses hver enkelt informant. Utforming av spørsmålene i min intervjuguide er basert på problemstillingen og tidels teorifundamentet i oppgaven, og tar for seg tematikken kommunikasjon som verktøy i en endringsprosess, og grad av involvering. Spørsmålene i guiden har blitt fulgt opp med oppfølgingsspørsmål og konsekvensspørsmål der det har vært nødvendig. For å få god flyt gjennom prosessen ble det stilt noen innledningsspørsmål for å bli kjent med informantene. Disse spørsmålene var rundt temaene; hvem vedkommende er, utdanning og erfaring, og hvilke jobbrelevante mål vedkommende har. Dette mener jeg økte reliabiliteten til dataene da det inviterte til en god kjemi mellom meg som forsker og informanten. Alle spørsmålene var formet åpne slik at informantene fikk mulighet til å svare mest mulig utdypende, av typen semi-standardiserte. Når intervjuene gjennomføres strukturert- eller semi-strukturert består de ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Valget av denne strukturen på intervjuet valgte jeg å benytte med det formål å få med mest mulig relevant informasjon om fenomenet som mulig, samtidig som at jeg ikke skulle bli for avhengig av spørsmålene i intervjuguiden. Med dette fikk jeg et godt innblikk i informantenes meninger om – og holdninger til endringsprosessen. I dialog med informantene fokuserte jeg på informasjon om, forståelse for endringsprosessen, informasjon og kommunikasjon *før, under og etter* endringsprosessen, og hvordan det er tilrettelagt for deltagelse / medvirkning gjennom prosessen – *hva som var bra og hva som kunne vært bedre*.

Gjennomføring

I forberedelsesfasen ble det utarbeidet et utkast til intervjuguide med en systematisk liste over temaene og generelle spørsmål som belyste oppgavens formål. Semi-strukturert dybdeintervju gir en fin balanse mellom standardisering og fleksibilitet der rekkefølgen på temaene og spørsmålene kan variere (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Utkastet ble i etterkant tilpasset til to intervjuguider; ett intervju for toppleder, virksomhetsleder, og enhetsledere, og ett for ansatte (se vedlegg 4 og 5). Det som skilte intervjuguidene var at spørsmålene ble rettet mot den rollen den enkelte informant har i organisasjonen. Lederne fikk spørsmål rettet mot hvordan de har kommunisert mot de ansatte, mens de ansatte fikk spørsmål om hvordan de har oppfattet kommunikasjonen fra ledelsen. Selv om spørsmålene var noe forskjellige skulle de måle det samme. Under intervjuene ble oppfølgingsspørsmål tilpasset hver enkelt informant sin respons. Intervjuene ble gjennomført med en naturlig dialog, med tanke om at informantene skulle føle seg komfortable og trygge. Under intervjuene er det benyttet en digital opptaker, og intervjuene er transkribert fortløpende i etterkant. Ved å bruke av dybdeintervju har jeg kunnet fokusere på en og en informant om gangen, og gitt informanten mulighet til å formulere egne tanker, holdninger og erfaringer rundt problemstilling. Det har også vært viktig å tolke mimikk, tonefall og kroppsspråket til informantene slik at misforståelser er avverget ved eventuelle oppfølgingsspørsmål.

3.3.2 Behandling av data

Formålet med denne masteroppgaven er å analysere og fortolke kunnskap som kan ha overføringsverdi, og i tillegg være til nytte i andre kontekster enn den som studien er utført i. «Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer» og fortolkning betyr «å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng», og det «...dreier seg om å få tak i meningen som ikke ligger i dagen» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Kvalitative metode som benyttes innebærer en fordykning i data der den enkelte informant bidrar med vesentlige mengder informasjon. I denne type studier kan det være vesentlig at den som har samlet inn dataene også analyserer og fortolker dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige innfallsvinkler for dataanalysen (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Under intervjuene er det benyttet lydopptaker. Dette ble gjort for at jeg skulle være sikker på at alt som ble sagt ble med i datagrunnlaget, samt for å sikre analysematerialets troverdighet. Informanten ble ikke gjort til kjenne med navn på opptaket, men kodet av forskeren under bearbeiding. I etterkant av hvert intervju dannet jeg meg et helhetsbilde av informantens informasjon, og merket meg med viktige funn knyttet til problemstillingen. I den videre

prosessen, for å strukturere dataene, ble intervjuene skrevet ned ordrett fra det informantene sa – dette kalles å transkribere. Med transkribering menes at lyd- og/eller bildeopptak skrives ut som tekst (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Til tross for forholdsvis korte intervjuer – på omlag 30 minutter – vil ordrett transkribering være tidkrevende, og erfaringsmessig ta mellom 4-6 timer å gjennomføre. Jeg valgte å benytte meg av et online transkriberings-program (<https://transcribe.wreally.com>) for manuell transkribering. For å spare så mye tid som mulig bestemte jeg meg for å transkribere intervjuene fortløpende, når samtalen og inntrykkene ennå var ferskt i minne. Etter at intervjuet var transkribert ble opptaket slettet fra opptakeren for å sikre anonymitet av intervjuobjektet. Identiteten til intervjuobjektene er etter deres ønske anonymisert og kodet med stillingsbenevnelse og/eller bokstavkoder; jfr. tabell 1 vist på side 32. Hovedregel blir da at intervjuobjektets identitet ikke lar seg etterspore, da det ikke vil finnes noen personregistrering som kan knyttes til disse, jfr. Personopplysningsloven §13,1.ledd. Noen informanter lar seg spore på grunn av stillingsbeskrivelse, noe de er innforståtte med.

3.3.3 Gjennomføringen av dataanalysen

Kvalitativ dataanalyse skjer gjennom induktiv eller deduktiv tilnærming. Den induktive analysen går fra empiri til teori, og gjelder stort sett all kvalitativ forskning, mens den deduktive analysen går motsatt, altså fra teori til empiri (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Å inducere går i korthet ut på at man trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne, mens den deduktive tilnærmingen tester generelle påstander ved hjelp av empiriske data (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I min kvalitative forskningsoppgave er det benyttet en induktiv dataanalyse, der empirien har styrt den teoretiske drøftingen.

Min oppgave er en casestudie – en empiriske undersøkelse som undersøker aktuelle forekomster i en realistisk kontekst der grensene mellom fenomenene og konteksten er uklare (Yin, 2007). I tråd med Yin (2007) har utgangspunktet for problemstillingen min vært teori jeg har blitt kjent med gjennom studiet MBA Ledelse. Og siden teori er retningsgivende for hva som skal studeres i eksplorative studier (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011), anser jeg min oppgave til å være av den eksplorative arten siden jeg ikke vet helt hva forskningen vil føre frem til. Som nevnt tidligere mener Yin (2007) det er fem viktige faser i et casestudie; problemstilling, teoretiske antakelse, analyseenhet, den logiske sammenhengen mellom data og antagelse, og kriterier for tolking av funnene. Dataanalysen vil naturlig være den sentrale delen av undersøkelsen, da det er først her en begynner å se trender og resultater. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) har dataanalysen to hensikter; å organisere

dataene etter tema, og å analysere og tolke. For min del ble det mest hensiktsmessig å finne mønstre i datamaterialet gjennom en kategorisert inndeling av data. Ved gjennomgang av alle de transkriberte intervjuene fargekodet jeg funn i forhold til valgte tema, uansett hvor i intervjuet de ble sagt. Hovedtemaene var: endringsprosessen, kommunikasjon, involvering og motstand. Deretter ble alle disse funnene ført over på et eget skjema slik at det skulle danne en oversikt. Fargekodingen som ble tilføyd meningene eller svarene gjorde det lettere å finne dette igjen i transkripsjonene senere i analysearbeidet. Skjemaet inneholdt de fire temaene skrevet horisontalt, og informantene ført vertikalt. På den måten fikk jeg en oversikt over funnene innenfor hvert tema. Denne metoden gav meg også en oversikt over hva hver enkelt hadde svart totalt sett, noe som ga meg en rød tråd i svarene deres, og ble et godt hjelpemiddel i analysen av materialet.

3.4 Studiets kvalitet

En viktig og sentral del av forskningsprosesser er å være kritisk mot sin egen forskning for å kvalitetssikre studiet. Når man skal undersøke noe og samle inn data er det viktig å kunne tilfredsstille kravene for kvalitetssikker metode og resultat (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011; Yin, 2014). Dette gjøres gjennom å sikre dataenes validitet, reliabilitet, overførbarhet og bekreftbarhet. I dette underkapittelet vil jeg benytte meg av disse begrepene for å drøfte studiens kvalitet.

3.4.1 Validitet, reliabilitet, overførbarhet og bekreftbarhet

Kravene for en undersøkelse er at den må være gyldig og relevant (valid), og at den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Validitet dreier seg om hvorvidt vi måler det vi har til hensikt å måle, det vil si om resultatene er gyldige, og dataene vi har samlet inn gir svar på det vi lurer på, mens reliabilitet i undersøkelser handler om hvordan dataene blir brukt, samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Validitet handler om å ta stilling til om dataene er representativt for fenomenet som skulle undersøkes, og det sentrale er om jeg har klart å se sammenheng mellom problemstillingen og dataene som er innhentet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Ifølge Postholm (2010) skal en redegjørelse for validitet i kvalitative undersøkelser inneholde; opplysninger om de metoder som er benyttet i datainnsamlingen, intervjumetoden og analyse av transkripsjoner. Sistnevnte handler om hvordan datareduksjonen er gjennomført og kategorisert (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Valg av informanter og datainnsamling

Mine informanter ble taktisk og strategisk valgt ut på bakgrunn av målet med studiet. Der taktisk utvelgelse er basert på valg som er tatt for gjennomføringen, mens strategiske valg tas mellom alternativer. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) presiserer at det er viktig at kvalitative dybdeintervjuer, med strategisk utvelgelse, ikke først og fremst er representativt, men hensiktsmessige. Det taktiske utvalg ble gjort på bakgrunn oppgavens utforming og av organisasjonsoppbyggingen i Etat omsorg – der to av mine informanter var gitt i forkant; etatsjef og virksomhetsleder. Den strategiske utvelgelsen av avdelingslederne ble gjort i samråd med etatsjef, på grunnlag av kriteriet om lederne måtte ha vært i stillingen gjennom endringsprosessen. For å nå de ansatte ble oppgaven min presentert av avdelingsleder på personalmøter, der interesserte ansatte fikk mulighet til å melde seg direkte til dem. Til sammen endte jeg opp med syv informanter. Derav lederne utgjør fire av seks mulige innen gitt tjenesteområde. Dette mener jeg styrker oppgaven reliabiliteten i oppgaven. Ved å foreta denne utvelgelsen av informanter sikret jeg den variasjon blant informanter som oppgaven krever for å kunne besvare problemstillingen. Kriteriene for utvalget var at informantene måtte være en jevn fordeling mellom ledere og medarbeidere fra de ulike organisasjonsnivåene i etaten, og at alle hadde vært med gjennom prosessen og var blitt påvirket på en eller annen måte.

Intervjumetoden

Jeg valgte å gjennomføre individuelle intervjuer, og ikke gruppeintervjuer. Selv om dette er en mer tidkrevende metode ble dette valgt for å sikre informantenes anonymitet og dataenes konfidensialitet. Jeg mener dette viktige hensyn å ta, da endringsprosesser kan være følelsesmessig utfordrende og vanskelige. Med utgangspunkt i dette hadde jeg tro på å få mer reliable og valide data ved å gjennomføre individuelle intervjuer. Det ble utformet to intervjuguider, en rettet mot ledere og en rettet mot ansatte i førstelinjen, som ble utsendt til hver enkelt informant i forkant av intervjuene. Guiden informanten satt med under intervjuet var oppbygd med noen få, åpne spørsmål under hvert del-tema, som utgangspunkt for refleksjoner og forklaringer. Selv satt jeg med en egen guide som jeg hadde komplementert med en rekke kontrollspørsmål/oppfølgingsspørsmål for å eventuelt korrigere samtalen inn mot det som var viktig for meg å få informasjon om. Reliabilitet kan sikres gjennom at flere forskere undersøker samme fenomen, og at de kommer frem til samme resultat (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Siden kvalitative intervjuer er kontekstavhengig og at det er forskeren som styrer samtalen og bruker seg selv som instrument, kan realiteten være at dataene er påvirket av min væremåte, mine oppfølgingsspørsmål og mine refleksjoner. Dette

kan ha svekket reliabiliteten i min studie da jeg har valgt å gjennomføre den som eneste forsker. For å sikre pålitelighet har jeg gjort opptak av hver samtale, hørt gjennom i etterkant og egenhendig transkribert hvert intervju for å forsikre meg om at dataene stemmer overens med det informantene har sagt.

Analysen

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) viser til at det er ytterligere to begreper som måler kvalitet i kvalitative studier; overførbarhet og bekreftbarhet. Overførbarhet omtales også som ekstern validitet, og viser til muligheten for generalisering til lignende tilfeller (Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011), mens bekreftbarhet, eller objektivitet, skal sikres ved at forskeren viser selvkritiske momenter i henhold til gjennomføring, erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke tankeinnholdet og tilnærmingen i studiet (Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011). I forhold til det innsamlede materialet er mye av dialogen gjengitt som sitater, som igjen er merket med bokstavkoding for gjenkjenning av informanten. På denne måten kan min fortolkning vurderes mot det som informantene faktisk har sagt. Fortolkningene støttes av lignende forklaringer i litteraturen og vil kunne styrke validiteten, men det er også et poeng at fravikende tolkning kan nyansere eksisterende teori. Med bakgrunn i en relativt liten gruppe av informanter med konkrete temaer, har målet mitt vært å generalisere funnene så langt det har latt seg gjøre. Dette kan resultere i at mine funn vil være nyttige for andre i lignende endringssituasjoner, noe som vil vært en ekstra påskjønnelse for meg.

3.5 Forskningsetiske retningslinjer

Etiske retningslinjer har gjennom årenes løp blitt mer regelbundet og klarer på hva en forsker kan og ikke kan gjøre. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er formålet med forskningsetikk å bevisstgjøre forskere og samfunnet generelt om etiske problemstillinger som oppstår som følge av moderne forskning. Utfordringene er knyttet til forskningsresultater og selve prosessen, samt å ivareta de involvertes rettigheter.

3.5.1 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Metode må ses på som et verktøy til å skaffe seg forståelse for temaet, det er derfor viktig å velge den eller de metodene som er mest hensiktsmessige for å besvare problemstillingen (Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at: *«For å få innblikk i meningen bak menneskelig handling må forskeren delta i samfunnet, snakke med mennesker og tolke hva som skjer. Da må man benytte kvalitative metoder»*. For at jeg skulle få tak i den informasjonen jeg ønsket (for å svare ut problemstillingen) ville en

kvantitativ undersøkelse *kun* gitt meg svar på mine teoretiske antagelse, og dermed forhindre studiens fleksibilitet for å oppdage nye elementer i endringsprosessen. Derfor ble det naturlig for meg å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming.

3.5.2 Etiske problemstillinger

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I en kvalitativ undersøkelse oppstår det etiske spørsmålet når forskningen direkte berører mennesket – spesielt i forbindelse med datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Dette utfordrer det etiske bildet, om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I tillegg må alle forskere være bevisste på å ta nødvendige forskningsetiske hensyn. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse kan ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) sammenfattes i tre hovedkategorier; informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi, en har plikt til å respektere informantens privatliv, og som forsker må en ta ansvar for å unngå skade. Uansett datainnsamlingstype vil enkelte etiske prinsipper være viktige å overholde, som informert samtykke, konfidensialitet og ivaretagelse av forskningssubjektene integritet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

3.5.3 Informert samtykke

I forkant av innhenting av datamateriale var det nødvendig å melde inn forskningsprosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I denne innmeldingen informerte jeg om oppgavens hensikt og formål for å forsikre meg om at ingen av personvernreglene ble brutt (se vedlegg 1). NSD vurdert oppgaven som tilfredsstillende i henhold til kravene i personopplysningsloven (se vedlegg 2). I forbindelse med innføring av GDPR ble oppgaven også meldt til Stjørdal kommunes personvernombud for godkjenning (se info om dette i vedlegg 3).

I forbindelse med intervjuene ble det utarbeidet et samtykkeskjema (se vedlegg 3) som samtlige informanter har lest og signert. Gjennom skjemaet ble det gitt informasjon om prosjektets formål og oppbygging. 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 (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Informantene ble informert om at innhentet materiale vil bli slettet etter sensur av oppgaven, senest 01.09.2019. Ingen av informantene har trukket seg i etterkant.

3.5.4 Konfidensialitet

Regelverket er slik at informanten kan nekte å svare på spørsmål og at det som blir sagt skal fremstilles på en anonym måte. Konfidensialitet handler om at informantene skal informeres dersom identifiserbar informasjon offentliggjøres. I praksis betyr dette at informantens tilhørighet ikke fremkommer i det skriftlige materialet, sitatene er navnløse, og fortellinger som kan identifisere deltagerne skal være omskrevet eller utelatt (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). I min oppgave er det få informanter, noe som kan gjøre det forholdsvis enkelt å identifisere noen av dem på bakgrunn av den informasjonen de gir. Dette er samtlige informanter informert om, og som tidligere nevnt har jeg valgt å gi alle informantene kodenavn for å forsøke å unngå gjenkjennelse, og knytte det opp mot deres navn.

3.5.5 Forskningssubjektenes integritet

Når det kommer til forskningsprosjektets integritet er det viktig for en forsker å ikke forvolde skade (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Gjennom dette studiet har jeg vært observant på at endringsprosesser kan være følelsesmessig utfordrende og vanskelige, og har derfor forsøkt å unngå ubehagelige temaer og situasjoner. I tillegg har jeg vært bevisst på at det er forskjell mellom skriftspråk og talespråk, og derfor utelatt en del dialektiske fraser og gjentakelser i sitatene – merket med [...].

3.5.6 Refleksjon over egen rolle som forsker

Bruk av kvalitativ forskningsmetode har brakt meg som forsker fysisk og psykisk mye nærmere de personene som jeg har gjort til gjenstand for forskning, enn det ville gjort ved forskning basert på spørreskjemaer og statistikk (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Nærhet til feltet ble en viktig forutsetning, samtidig som det har krevd en refleksiv holdning av meg som person. Dette for å gi de empiriske dataene en analytisk fortolkning. Fokuset i studiet har i hovedsak vært på relevante hendelser i forbindelse med endringsprosessen for å se hvordan det har fungert. For noen informanter kan grensene mellom jobben generelt og endringen som er foretatt være litt uklare å skille, samt at det kan være mye som ligger bak en holdning eller eventuelt motstand til en endring.

Relasjoner mellom meg som forsker og informantene kan også hatt en betydning for den informasjonen som kom frem. Jeg ser det som en fordel at jeg ikke har noe personlig relasjon til mine informanter, selv om jeg kjenner noen fra arbeidsrelaterte oppgaver eller perifer omgang gjennom barns fritidsaktiviteter. For meg har det blitt viktig å holde meg nøytral og ikke være forutinntatt slik at jeg har påvirket informantens svar.

3.6 Oppsummering

I metodekapittelet har jeg gitt et innblikk i valg av metode for min studie. Den kvalitative forskningsmetoden har gitt meg mulighet til å finne svar på problemstillingen på best mulig måte. Det ble valgt en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming for å beskrive hva som skjer gjennom individers handlinger, med et casestudiedesign for gå i dybden i problemstillingen med få informanter. Det er gjort syv dybdeintervjuer med en varighet på ca. 30 minutter med informanter i Etat omsorg og innenfor hjemmesykepleien. Etter transkribering av intervjuene startet systematisering og arrangering av dataene, etter fire hovedkategorier, før jeg gradvis gikk over til selve analyse – og fortolkningsarbeidet. Det er benyttet en induktiv dataanalyse med utgangspunkt i mine funn som er drøftet opp mot teori og empiri. Jeg var på forhånd forberedt på at selve analyseprosessen kunne bli tidkrevende, og at det kunne virke overveldende i starten. For å opprettholde oppgavens kvalitet har jeg hele tiden forsøkt å være kritisk til eget forskningsarbeid. Informantene er vurdert som pålitelige, samtidig med vurderinger over et relativt lite utvalg. Når det kommer til oppgavens muligheter for ekstern validitet håper jeg at resultatene kan benyttes av andre som befinner seg i lignende situasjoner. Relabiliteten til datamaterialet ble sikret ved bruk av opptaker under intervjuene, og egenhendig transkribert i etterkant. Når det kommer til de forskningsetiske retningslinjene er studiet meldt inn og godkjent av NSD, og det er lagt vekt på informert samtykke fra kommunens personvernombud og alle informanter.

Fra et kort sammendrag av de viktigste momentene i min metode, vil jeg i neste kapittel presentere funnene som er gjort basert på dybdeintervjuene, og drøfte disse opp mot teori og empiri.

4.0 RESULTATER OG DRØFTING

I metodekapittelet har jeg beskrevet prosessen med å innhente og analysere rådataene som jeg har innhentet gjennom mine intervjuer. I etterkant av intervjuene startet jeg å transkribere ordrett, og avslutningsvis kodet jeg manuelt de mest relevante sitatene med tanke på temaene i problemstillingen. Videre i dette kapittelet vil funnene fra informasjonsinnhenting presenteres og drøftes opp mot teori og empiri fra kapittel 3. Jeg vil bidra med min forståelse og tolkning av hva informantene medelte i forhold til opplevelse av endringsprosessen og metodikkendringen, og deres refleksjoner omkring bruk av kommunikasjon, involvering og håndtering av motstand i prosessen.

I kapittel 1 kom jeg frem til fire forskningsspørsmål som jeg vil bruke som et utgangspunkt for disposisjon av dette kapittelet. Det første forskningsspørsmålet danner et utgangspunkt for og innblikk i informantenes forståelse og opplevelse av endringsprosessen i etaten. Dette fordi det er viktig for å få kjennskap til hvordan informantene ser på det samfunnsøkonomiske behovet for endring og gjennomføringen av en endringsprosess i en stor organisasjonen. Deretter vil det belyses hvordan kommunikasjon, involvering og håndtering av motstand i endringsprosessen vektlegges og praktiseres – faktorer som kan føre til måloppnåelse. Avslutningsvis, under hvert tema, vil alle delkapitlene oppsummeres.

4.1 Hvordan oppleves endringsprosessen og hvilke konsekvenser har dette hatt?

I denne delen vil det svares på det første forskningsspørsmålet: «*Hvordan oppleves endringsprosessen og hvilke konsekvenser har dette hatt?*» Ordlyden i spørsmålet appellerer til hvilken erfaring mine informanter har til den gitte endringsprosessen, og i hvilken grad dette har påvirket deres arbeidsdag.

Alle mine informanter har lang erfaring innen tjenesteområdet. Lederne i utvalget har varierende ansiennitet som ledere – fra tre år og oppover til 25 år, men likt for dem er at alle har jobbet i tjenesteproduksjon tidligere. Tre av informantene mine jobber i førstelinjen i tjenesten. To er sykepleiere og en er hjelpepleier i hjemmesykepleien som betjener over 350 omsorgsmottakere med ett til 30 besøk i løpet av en uke. Deres jobb er å gi bistand til personer som er avhengige av hjelp i hjemmet for å få dekket grunnleggende pleie og omsorgsbehov. Alle tre har lang erfaring og har jobbet innen tjenesteområdet i mer enn 25 år, hovedsakelig i Stjørdal kommune. Gjengs for de tre er at de jobber for det meste selvstendig, og at de merker økende oppgaver og større ansvar når det kommer til tjenesteytingen til sine brukere. Samtlige av mine informanter har, i større eller mindre grad, også vært deltagere i

den store omorganiseringen som inneholdt endringer av drifts- og avdelingsoppbygning fra sone-struktur til virksomhets-struktur som startet i 2016.

Etatssjefen har vært øverste leder for omsorgsetaten siden 2012. Han er har lang ledererfaring innen helseomsorg, der ledelse innen endring mot strategiske mål har vært en gjentagende arbeidsoppgave. For å sette i gang store endringsprosjekter med inngripen i kommunens tjenestestruktur og til dels inngripen i ansattes arbeidsdag, poengterer Etatsjefen viktigheten av at: *«Alle de her planene til omsorg, om det gjelder mestring, teknologi eller hva de enn nå måtte være, de er politisk forankret»* (ES). Karp (2014) påpeker at hovedhensikten med å planlegge endring er å involvere ansatte og ledere, og skape eierskap. Slik at en får frem temaer som må drøftes for at endringen skal kunne realiseres. For en kommune vil det være nødvendig å ta med det politiske lederskapet på denne prosessen.

Som nevnt innledningsvis i teorikapittelet vokser Stjørdal kommune i innbyggertall, med en dreining mot at gjennomsnittsalderen øker. Dette medfører flere personer innen aldersgruppene som normalt krever større behov for tjenester fra omsorgsetaten i kommunen, noe som igjen fører til behov for justeringer og tilpasninger innad i etaten. Det er med utgangspunkt i dette at Etatssjefen er opptatt av at kommunen, med forankring hos politikerne, skal tilrettelegge for bærekraftige omsorgsløsninger til deres innbyggere.

«Det er bare å se ti år frem i tid, da er det 700 flere eldre i Stjørdal kommune, over 80 år. Med en lineær framskrivning, altså at vi fortsatte som før, så ville vi kjørt den «skuta» her [...] på land, [...] så det er ikke bærekraftig rett og slett.» (ES)

Etatssjefen sier videre at:

«.. vi var rett og slett nødt til å gjøre endringer som sikret at innbyggerne i kommunen i større grad var autonom, hvor de ikke har noen intervensjon fra kommunen før de var langt ut i løpet. Du kan leve ganske godt med funksjonsnedsettelse viss du lærer deg å mestre dem.» (ES)

Prosesen som er satt i gang i Stjørdal kommune kan ses på som et endringsbehov som har dukket opp med hensikt å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene.

Karp (2014) nevner amerikaneren Tony Grundy som sorterer teorien inn i to modeller etter innholdet av endringen; inkrementell og diskontinuerlig endring. Der diskontinuerlig endring oppstår i organisasjoner som er i ubalanse eller av utenforliggende aspekter (Grundy, 1993). Mens inkrementell endring finnes i organisasjoner som i stor grad er selvorganiserende der det skjer små endringer og justeringer kontinuerlig – hvor en bygger på det man har fra før, og bearbejder og forbedrer en stegvis endring for å takle forandringer av interne eller eksterne

forhold (Karp, 2014). Endringsprosessen i Stjørdal kommune har oppstått som en diskontinuerlig endring der det fremtidige omsorgsbehovet vil medføre en tjeneste i ubalanse om det ikke settes inn strakstiltak, mens den pågående utviklingsprosessen for å stadig tilpasse tjenestene kommer inn under inkrementell endring. For at endringene skal bli varige blir det dermed sentralt at det forankres både i organisasjonens kultur og struktur. Dette er samstemt med Kotter (1995) som sier at endringene må bli en del av organisasjonens- og de ansattes identitet for å bli varige. Kommunen opprettet et tverrfaglig team som har som oppgave å kartlegge en innbyggers omsorgsbehov, enten ved førstegangskontakt eller ved endring i pasientens helsesituasjon. Med bakgrunn i positive virkninger av prosjektet Hverdagsrehabilitering ble kartleggingsmetodikken videreført inn i normert drift fra 2016 for å styrke brukernes evne til egenmestring og selvstendighet i livsløpet (Etat omsorg, 2016), helt i tråd med Helsedirektoratet (2015) sine anbefalinger og tidlig intervensjon ihht. *Omsorgstrappen* vist i kapittel 2.1.4.

Avdelingslederne har følgende forståelse for behovet og målet for endringen:

«Målet var vel at alle som søker tjenester i Stjørdal kommune skal bli kartlagt av et Mestringsteam sånn at man kanskje unngår tjenester. Sette inn lavterskel, altså tilbud og enkle hjelpemiddel for å unngå et økt omsorgsbehov lenger frem i tid da – slik at man jobber litt preventivt. [...] Jobbe slik at vi unngår tjenester i fremtiden, utsette omsorgsbehov og holde dem lengst nede i omsorgstrappa.» (AL2)

«Mest fordi vi ser at det vil jo bli flere eldre og det er jo ikke noe mindre tjenester, men det er mindre pleiere i hvert fall – i hvert fall sykepleiere kommer til å bli en mangelvare. [...] Å jobbe litt annerledes å få [...] ned tjenesten da liksom. [...] Det er det som er målet, det går jeg nå ut i fra.» (AL1)

Kommunen har i sin strategiplan Omsorg 2032 påpekt betydningen av at tidlig intervensjon og tilpasninger til fremtidige behov, og utav disse utsagnene tolker jeg at prosessens mål og visjon skal være godt forankret på mellomledernivå. AL1 reflekterer også over samfunnets behov for fremtidige helsearbeidere, og at spesielt sykepleiere kan bli mangelvare. Dette finner vi igjen i Helsedirektoratets Kompetanseløft 2020 som har som formål å bidra til en faglig sterk kommunal helse- og omsorgstjeneste for å sikre at sektoren har nok, og kompetent bemanning av helse og sosialfaglig personell inn i fremtiden (Helsedirektoratet, 2019). Virksomhetsleder fremhever betydningen av å ha et godt sammensatt team som skal drive metodikkendringen fremover, men savner også noe mer tyngde på sykepleiersiden – som også har erfaring innenfor feltet teamet opererer:

«Jeg er jo glad for at vi har Mestringstemaet, fordi de har jo fysio, ergo, sosionom, vernepleier og sykepleier. Vi synes nok at vi skulle hatt [...] flere sykepleiere i det teamet da

kanskje. [...] Det er bare en som har erfaring fra DMS, og ikke fra kommunehelsetjenesten.»
(VL)

Ønsket om flere sykepleiere i Mestringsteamet ser vi igjen hos en av de ansatte i førstelinjen også:

«De har vel kanskje en liten utfordring i forhold til [...] at de kanskje ikke er en helt sammensatt gruppe. [...] Det er ikke sikkert de er nok sykepleiere – sånn at da blir det vår jobb.» (A3)

Selve endringsprosessen kan sies å ha foregått på flere nivåer, med endringsagenter på både ledernivå og i førstelinjen. Kotter (1996) viser til at organisasjonen må ha nok samarbeidende nøkkelpersoner med makt til å gjennomføre nødvendige endringer. Etatsjefen viser til at etatens virksomhetslederne har vært involvert i planleggingsfasen, og;

«.. føler et eierforhold til det, det gjør de, og vi har jo hatt noen runder til hvordan vi skal organisere dem (les: Mestringsteamet). Det har vært forslag om å legge dem direkte inn i en sone, men da blir de spist opp. Så team som bygges opp bør bygges opp på utsiden av det ordinære, hvis ikke blir du spist opp i <hver dag sin plage>» (ES).

Dette viser til reflekterte vurderinger samstemt med Kotter (1996) som mener en må ha tilstrekkelig ekspertise i form av erfaring, disiplin, beslutningskompetanse, og kunnskap om de berørte områdene for at kvalifiserte beslutninger kan tas i en endringsprosess. I tillegg omfatter prosessen operasjonelle, taktiske og strategiske elementer som endringsledelsen må ta underveis i løpet for at tjenesten kan fremstå som en robust enhet som er i stand til å møte fremtiden (Meyer&Stensaker, 2011;Karp, 2014;Kotter, 1996). Det kan tyde på at etatsjefen ser på virksomhetslederne som en del av endringsledelsen, og at det er Mestringsteamet og avdelingslederne som skal opptre som endringsagenter. Kotter (1996) mener at endringsagenter må bestå av tunge linjeledere slik at prosessen får fremdrift. I tillegg er det leders oppgave å balansere endringsprosessen med å tilpasse dette i henhold til ansattes motivasjon og kompetanse, slik at medarbeiderne oppfatter kontroll og trygghet (Saksvik et al., 2007). I funn fra mine informanter kan det se ut til at alle er komfortabel med innføringen av endringen, mål og visjon, og at selve implementeringen ikke har gjort så store endringer for ansatte og ledere i førstelinjen.

«Det har ikke vært noen store endringer for vår del egentlig, fordi at vi har alltid jobbet for at man skal kunne bo hjemme lengst mulig, og tilrettelagt for det.» (AL2)

«Når det er snakk om slik tidlig innsats, så tror jeg det at [...] der de (les: Mestringsteamet) er inne og oppnår at de (les: pasientene) klarer å bo hjemme. Så tror jeg mange av disse ikke får noe mer tjenester videre fra hjemmesykepleien, at de kanskje med hjelp fra

Mestringsteamet greier seg hjemme uten hjelp da. At de er inne med hjelpemidler, og legger til rette i bolig» (A2)

Det kan virke som at visjonen med metodikken og arbeidsmåten som grunnmur oppfattes som godt innarbeidet i tjenesten allerede:

«Jeg tror jo det at Mestringsteamet gjør veldig mye bra, men det er kanskje slike ting som vi ikke ser da – for vi er ikke der.» (A3)

Og dette er nettopp det Etatsjefen, som initiativtaker til endringsprosessen sier har vært en del av målet med endringen:

«Det er jo en del av ideen. Nei, for de skal aldri se den, og 40% av de som før da ville fått tjenester over bordet – får [...] ikke tjenester nå.» (ES)

Han viser da til tjenester de normalt ville fått om tildelingen hadde forekommet etter *gammel* metode.

Oppsummering

I denne delen er det blitt gjort forsøk på å besvare oppgavens første forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves endringsprosessen og hvilke konsekvenser har dette hatt?

Som nevnt innledningsvis forstås spørsmålet bredt og refererer til egne erfaringer, følelser og forståelse. Kort oppsummert kan en si at visjonen og målet er godt forankret i alle nivåer i organisasjonen. Både lederne og de ansatte i førstelinjen som er intervjuet har en opplevelse av at dagens og fremtidens behov innen omsorgstjenester er preget av nødvendighet for endringer og tilpasninger for å kunne være bærekraftige inn i fremtiden. Det kommer blant annet frem ved at avdelingsledere og ansatte i førstelinjen ikke merker så store endringer i arbeidshverdagen sin, da dette med tidlig innsats og ressursbruk lavt i omsorgstrappen har vært deres arbeidshverdag over lang tid. Dette konkluderer etatsjefen med at er ideen og målet med hele prosessen. For å være bærekraftige, kompetente og effektive frem mot et skjerpene tjenestebehov, bemerkes en nødvendighet for mer kvalifisert pleiepersonell med *riktig erfaring* som en faktor for å lykkes med metodikken innen hverdagsrehabilitering.

Endringsprosessen er ført av en endringsledelse bestående av toppledelsen i Etat omsorg – av etatsjef og virksomhetsledere. Mens endringsagentene befinner seg på mellomledernivå og innad i Mestringsteamet.

Etter å ha sett på informantenes opplevelser og erfaringer med endringsprosessen skal jeg nå rette blikket mot hvordan informantene har opplevd og brukt kommunikasjon og involvering i endringsprosessen.

4.2 Hvordan oppleves bruk av kommunikasjonen gjennom endringsprosessen?

I denne delen vil det svares på det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan oppleves bruk av kommunikasjonen gjennom endringsprosessen?* Kommunikasjon er den første av hovedfaktorene jeg ønsker å belyse videre i oppgaven, de andre er involvering og hva som fører til motstand. Rekkefølgen disse begrepene er nevnt i refererer ikke til en vekting av hvilke faktor som er viktigst, men antas å ha en årsak-virkning-sammenheng. Mitt valg av denne rekkefølge begrunnes med at jeg vurderer kommunikasjon som en grunnleggende faktor i graden av følt involvering i en endringsprosess, og ved fravær eller dårlig kommunikasjon i ytterste konsekvens – kan føre til opplevd motstand i prosessen. Kommunikasjon berører på denne måten både grad av involvering og opplevd motstand, og de to begrepene vil derfor omtales i nye delkapitler.

I denne delen skal fokuset rettes mot hvordan det kommuniseres i hverdagen, og i hvilken grad kommunikasjon er benyttet som et verktøy i endringsprosessen. Dette har både med hvordan mål og visjoner blir tydeliggjort, og hvordan det kommuniseres i møte med medarbeiderne. Informasjon vil også være en naturlig faktor her. For øvrig vil det være en forutsetning at ledelsen har en strategi og en intern kommunikasjonsplan for en endring i denne størrelsesorden (Olaisen, Revang&Rosendahl, 2018). Flere av mine informanter var lite konsise i hvilke metoder, kanaler og planer som lå forut for endringsprosessen, men påpekte at den kommunikasjon som handler om informasjon ikke ble korrekt oppfattet i starten. I følge Karp (2014) er en organisasjons gjennomføringsevne summen av enkeltpersoners evne til å gjennomføre det de har bestemt seg for, der gjennomføringsevnen er betinget av læring, kultur, styring og ledelse. Og for at læring skal forekomme må informasjonen være rett og konsis. Olaisen, Revang og Rosendahl (2018) har også kommet frem til at det er en forutsetningen at de ansatte både aksepterer og forstår at endringen er påkrevet, i tillegg til at de oppfatter plan og strategi for prosessen som dekkende i forhold til behovet.

På spørsmål om det i forkant av prosessen forelå en plan for kommunikasjonsstrategi, sa etatsjefen følgende:

«Ikke en egen plan, men vi har jo hatt en plan i forhold til innføring av mestring – hvor vi har vært veldig tydelig på at vi skal ta frem suksesshistoriene og vi skal fortelle den samme historien gang på gang på gang på gang, og det gjør at vi folk tror på den til slutt.» «Vi må hele tiden fortelle de gode historiene og det beste er jo det her med eksempelets makt.» (ES)

Historier har til formål å skape mening (Bruner, 1990). Etatsjefen nevner betydningen av «eksempelets makt» som en bevisst strategi i endringsprosessen, og det oppgir også Karp som

en essensiell faktor innen kommunikasjonsstrategi. Gode historier innbyr til fortolkning og gjengivelse, og dermed blir de av stor betydning i forståelsen for å kunne knytte sammen hendelser og mennesker over tid (Sarbin, 1986;Karp, 2014). Grovrisset rundt historiene etatsjefen forteller gjentatte ganger er:

«Jeg har ofte to jeg bruker når jeg er ute og snakker om dette her. De ene er når en mann som tidligere ble stelt av to personer – i seng, og etter at Mestringsteamet kom inn – steller seg selv. Det er ganske utrolig. [...] En sann historie [...] om en innbygger fra kommunen.»
«Den andre er fra sentrum her; en dame om satt tre år på sengekanten og ventet på å bli kledd på, [...] som nå kler på seg selv. Tidligere hadde hun hjemmesykepleie hver dag, nå har hun en dag i uken. Utfordringene da er at pårørende ringer: " Hvorfor får ikke mor hjelp lenger, hvem skal se etter mor?" (Svar) " Mor har ikke lyst til at vi skal komme på besøk!"»
(ES)

Vi ser her at etatsjefen trekker frem viktigheten av at kommunikasjonen flyter godt, ikke kun innad i tjenesteapparatet, men også mellom pasient/bruker, pårørende og tjenesteapparatet. Om dialogen her uteblir kan dette føre til motstand til endring og i verste fall misnøye til og innad i tjenesten. Motstand til endring er ikke ensbetydende negativt, da det kan bedre kunnskap og informasjon om man lytter til motstanders argumenter (Karp, 2014). Dette vil jeg komme nærmere inn på i delkapittelet om motstand til endring (kap. 4.4).

Det vil gjennom en intens, og muligens, forvirrende endringsprosess være viktig å ha en klar visjon om å gå samme vei, og å koordinere beslutninger og handlinger slik at det leder til målet (Yukl, 2013). Denne historien viser også til endringsprosessens måloppnåelse. Ved å gjøre grep som i dette tilfelle består av tilrettelegging og egentrening har brukeren gjenopptatt evnen til selvhjelp og mestring, uten daglig hjelp fra utenforstående. Selv om historien er sann, er dette et tilfelle og en ønskesituasjon som benyttes som et bilde på hvordan tjenesten skal forløpe. Utsagnet til etatsjefen viser bruken av retorikk for å skape forståelse, og for å påvirke og overbevise tilhørerne gjennom sin historiefortelling. Men hvordan prosessen og resultater i hverdagen oppfattes av de ansatte som står i situasjonen daglig, kan være en helt annen.

Alle mine informanter nevner at kommunikasjon og informasjonsformidling er, og har vært, utfordrende gjennom denne prosessen. Ved spørsmål om eventuelle forbedringer til oppstarten av prosessen sa den ene avdelingslederen følgende:

«At det kommuniseres ganske tydelig: "Her er målet, og sånn skal det være! Vi begynner sånn og sånn, og så kan det hende at det blir endringer underveis", men da må i hvert fall oppstarts-informasjonen være korrekt da.» (AL2)

Av dette utsagnet leser jeg at informasjonen om hva og hvordan ting skulle gjennomføres burde vært bedre. Samme avdelingsleder viser også til at den parallellkjørte omorganiseringsprosessen (der soner ble til virksomheter) kan være en faktor som har forstyrret metodikk-endringen innen rehabilitering og hjemmesykepleie.

«Det hadde sikkert kunne vært litt tydeligere kommunikasjon i denne her prosessen i fra øverste hold og, men samtidig så har vi jo vært midt i denne virksomhetsetableringen som jeg tror har gjort at en ikke helt sikkert har vist – altså at en ikke har hatt gode nok rutiner for hvordan kommunikasjon og informasjon skal bringes nedover i virksomheten da. Det er kanskje tidvis litt tilfeldig.» (AL2)

Tilsvarende oppfatning har den andre avdelingslederen også. På mitt spørsmål om vedkommende har vært positiv til endringen, svarer hun:

«Jeg har jo det, men samtidig så har jeg jo ikke -, i førstningen så ble det jo lagt frem som at det skulle avlaste hjemmesykepleien, men det har jo ikke skjedd. [...] Det var jo på en måte litt dumt å fremlegge det sånn, for da har det ikke bare vært positivt nedover i rekkene. Nei, og det hører jeg på de under, som at: "Ja, men er ikke Mestringsteamet inne, hvorfor skal vi inn – viss dem er inne da?"» «At det skulle avlaste for hjemmesykepleien. Den opplevelsen er ikke der.» (AL1)

I disse utsagnene plasserer begge mellomlederne manglende og ufullstendige informasjon hos toppledelsen. De har mottatt denne informasjonen *i god tro* og videreformidlet dette nedover i systemet. Topplederne er avhengig av et nært og godt samarbeid med sine ledere under seg, blant annet fordi det er avdelingslederne som møter de ansatte ansikt til ansikt hver dag og de som skal sørge for at endringene gjennomføres på avdelingsnivå. Avdelingslederne legger ansvaret for rammen rundt hvilke informasjon og hva som skal kommuniseres ut til de ansatte på toppledelsen, noe som er samstemt med Kotter (1995) sin modell for endringsledelse. I modellens tredje og fjerde trinn heter det seg at en god endringsleder må skape *riktig* visjon, og deretter kommunisere ut visjon og strategi til deltagerne. Selv om visjonen viser seg å være forankret nedover i organisasjonen kan det virke som at detaljene og den strategiske planen ikke har vært helt på plass fra starten av i forhold til implementeringen av metoden:

«Det var jo litt uklart i starten, det ble jo sagt at de skulle jobbe på en måte som de ikke skulle da. [...] Men det fikk vi korrigert ganske tidlig da [Sensurert navn] (Les: leder av Mestringsteamet) var inne på et personalmøte og snakket om Mestringsteamet.» (AL2)

Dette er helt i tråd med Karp (2014) som mener at organisasjons gjennomføringsevne- og kraft avhenger av ledenes evne til å være tilstede, følge opp og håndtere krevende situasjoner. Som nevnt i teorikapittelet kan det å inneha en mellomlederrolle være utfordrende, en skal forholde seg til både toppledelse og til ansatte i *produksjonen*, og derfor lett å havne i skvis

mellom fokus på drift og læringsmomenter gjennom endringsprosessen (Meyer&Stensaker, 2011). Psykologiprofessor Saksvik et al. (2007) påpeker at mellomlederens evne til suksess avhenger av deres evne til å balansere endringspresset fra toppledelsen samtidig som de sikrer at de ansatte kollektivt mestrer ny praksis. Dette avhenger av at mellomleder viser høy lojalitet til endringen og at evner til å opptre som gode agenter og rollemodeller for endringen (Karp, 2014). Denne problematikken har avdelingsleder2 reflektert over:

«Vi blir så operativ i mellomleder-posisjonen at vi har [...] med den daglige driften. Så det å lete etter ting, det har jeg jo ikke tid til. [...] Det handler jo om kommunikasjon mellom de to nivåene, og hva som er viktig å ta med videre. Så det er klart at muntlig kommunikasjon er en svakhet i dette systemet her. [...] Vi kunne godt ha fått mer tydelige retningslinjer i forhold til hvordan en skal kommunisere og hvordan en skal dokumentere.» (AL2)

I dette utsagnet setter avdelingslederen fingeren på behovet for en kommunikasjonsplan, slik at mellomlederne har noe å gå etter i en travel hverdag. Det er en kjensgjerning at ansatte i omsorgstjenesten har travle dager og knapp tid til å yte kvalitative tjenester, reflektere og korrigere før de skal videre. Disse refleksjonene ser vi igjen i førstelinjen også, der den ansatte viser en form frustrasjon over pasienter de *plutselig* må ut til – som på tidspunktet offisielt tilhører Mestringsteamet – uten noen form for forvarsel. Den ansatte blir frustrert, står i det, men tar ikke tak i problematikken pga. en travel hverdag.

«Altså problemet er mer [...] når du på en måte akkurat står i det. De dagene før du blir vant med og får pasienten på dine egen liste, men det glemmer vi igjen da ikke sant.» (A3)

Avdelingsleder2 (AL2) etterlyste en plan og retningslinjer for hvordan en skulle forholde seg til kommunikasjon og dokumentasjon. Dette bekreftes også av den andre avdelingslederen (AL1) som tilføyer at kommunikasjonen mellom tjenestene er utfordrende og at dette utfordrer nytten av tverrfaglighet. Olaisen og Revang (2017) oppfordrer lederne til å arbeide med å lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan med viten om hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge endringsplanen. Etatsjefen svarer bekreftende på at det ikke er utarbeidet en kommunikasjonsmodell for endringsprosessen, men viser til *Argyris-modellen* – en læringsmodell han benytter som en *grunnmur* i sine tanker, endringer og effektiviseringer (se figur 6, kapittel 2.4). Denne modellen benytter han også overfor sine ansatte og samarbeidspartnere.

«Ja, den er jo på en måte en kommunikasjonsmodell også kan du si. Hvor du er tydelig på hvor vi har stopp-punkt – altså når [...] er det endringene kommer. [...] Og så må vi si: Hvordan passer dette inn i vår verden?» (ES)

I denne refleksjonen viser etatsjefen til at han befinner seg i Lewin (1947) sin mellomfase; *move* og i Kotter (1995) sitt syvende trinn. Etatsjefen evner til å stoppe opp, revurdere og tilpasse endringene til behov og politiske signaler, helt i tråd med Argyris og Schön (1978) sin tanke med å ta *ett skritt tilbake* for å oppnå de resultater en har til hensikt å oppnå. Der hvor grensene er svevende eller ikke-eksisterende blir det viktig at disse grensene settes, noe som helt og holdent er et lederansvar (Karp, 2014).

Som leder kan en presentere det samme budskapet på mange ulike måter. Det kan derfor være essensielt å definere noen i organisasjonen som endringsagenter og som initiativtakere (Karp, 2014;Kotter, 1995). Gjennom intervjuene med ledere og ansatte har de gitt meg et klart bilde på at prosjektleder for Hverdagsrehabilitering 2014-2016, senere leder for Mestringsteamet, ble tilkjent denne rollen. Ifølge mine informanter er det hun som har ledet prosessen både med hensyn til styring, prosess og innhold. Noe som er samstemt med Allen et al. (2007) som kom frem til at direkte veiledere er de foretrukne kilder til gjennomføring og jobbrelevant informasjon under endring, mens toppledelsen vanligvis forventes å gi mer strategisk informasjon. Olaisen og Revang (2017) mener det er viktig at prosjektleder har full tilslutning hos ledelsen for kommunikasjonsplanen og endringer av denne underveis i prosjektet. En slik kommunikasjonsplan kan bestå av hvordan sikre en åpen og god informasjonsflyt gjennom alle forskjellige fasene i prosessen (Olaisen&Revang, 2017). På spørsmål om den generelle kommunikasjonsflyten i etaten svarte ene avdelingslederen slik:

«Jeg tror nok at vi har hatt utfordringer i forhold til etableringen, at det ikke har vært tydelig nok. Altså hvordan en skal kommunisere. Det har ikke vært noe system for det. Det har vært ekstremt tilfeldig, og det merker jeg jo [...] på hvor tilfeldig informasjon bringes videre, og hvordan den bringes videre. For det er jo ikke bestandig det stemmer heller.» (AL2)

Lokken (2016b) mener at førstelinjeledere vil være de suverent beste til å ivareta denne kommunikasjonsoppgaven for sine medarbeidere, og at tydelig, hyppig og tillitsvekkende kommunikasjon blir enda viktigere i endring enn i en normalsituasjon – dette for å minimere risikoen for spekulasjoner og ryktespredning. Virksomhetsleder underbygger realiteten av at det er linjelederne som har den daglige kommunikasjonen, både med de ansatte og med de andre tjenestene i etaten:

«Så er det jo avdelingslederne som har kommunikasjonen i det daglige, men vi har etablert et slik primærhelseteam der vi ønsker at forvaltning tar med seg saker inn til oss, og at vi drøfter. Det er jo brukersaker som har behov for flere typer tjenester – ikke sant – at det er tverrfaglig behov for tjenesteyting. [...] Så det handler litt om rollen til forvaltningskontoret, også rollen til Hverdagsmestringsteamet. Så i fra 2019 [...] så ønsker vi at avdelingsleder for Mestringsteamet er med på de to møtene per uke.» (VL)

Virksomhetsleder søker med dette å holde kommunikasjonen og problemløsning på et lavt nivå, og tilrettelegger for tverrfaglighet så tett på tjenesteproduksjonen som mulig. Avdelingslederne forteller også at de har måttet ty til oppfordringer om direktekontakt med leder for Mestringsteamet for å rydde opp i misforståelser og dårlige planer rundt spesifikke pasienter.

«Det er nå bare det som var i begynnelsen da, rett og slett dårlig kommunikasjon, men dem (les: de ansatte) er jo litt slik da [...]

(A:) "Nei, det må på ledernivå"

(AL2:) "hmm, nei, det må nå ikke det. Ta nå å ring leder for Mestringsteamet. Hvorfor skal jeg ringer 'henne' for å si at dette her funker ikke, det er ikke jeg som er hos brukeren og vet hva som skjer?" (AL2)

En ansatt bekrefter at dette er gjengs oppfattet, og at kommunikasjonen mellom tjenesten og teamet søkes å holdes på et lavt nivå med følgende utsagn:

«Det er jo bare å ringe dem (les: Mestringsteamet), eller sende mail».

«Man lærer jo at det er viktig å snakke sammen da, men samtidig så, så lenge man ikke er redd for å ta en telefon til dem så går det jo bra det. [...] Altså de er jo ikke noen vanskelig å samarbeide med heller for å si det sånn sett, det er liksom bare den der tiden.» (A3)

Lederens oppgave blir å skape en ny organisasjonsvirkelighet med utgangspunkt i det bestående samspillet mellom mennesker, og må vise vei og skape oppslutning (Hennestad, Revang&Strønen, 2012). I utsagnet over åpner avdelingsleder2 opp for en åpen og ledig dialog mellom tjenestene uten at all problematikk må opp på ledernivå. AL2 viser pålitelighet til sine ansatte ved å gi dem mulighet til å komme frem til en bedre løsning med utgangspunkt i deres kompetanse og erfaring med den aktuelle situasjonen. Dette fører til en åpnere kommunikasjon hvor alle parter lærer å kjenne hverandre godt, og som igjen vil resultere i en gjensidig forståelse og tillit (Erlie, 2003). Om lederne klarer å ivareta medarbeidernes behov, og samtidig støtte endringen vil de bidra vesentlig til en vellykket endring (Lokken, 2016b). A3 viser til at det ikke ligger andre hindringer for kontakt mellom tjenesteproduksjonen og Mestringsteamet foruten at tiden kan føles knapp i en travel hverdag.

Vi skal i det videre se på hvordan den interne kommunikasjonen flyter, om den er en-veis eller om det tilrettelegges for dialog. Hennestad, Revang og Strønen (2012) viser til at det finnes to former for kommunikasjonsmodeller; formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. Der formidlings-modellen viser enveis-dialog som anses som rask og effektiv, mens kretsløpsmodellen er en toveis-dialog der det jobbes mot en felles og gjensidig forståelse for innholdet (Kongsvik, 2006; Argyris&Schön, 1978). God lederkommunikasjon omfatter blant

annet evnen til å lytte, innhente og gjennomføre forslag og ideer fra medarbeidere, samtidig som å gi hyppige og konstruktive tilbakemeldinger til gunst for organisasjonen (Farbrot, 2018a). Med andre ord med direkte formidling og gjennom en felles dialog. Evne til intern kommunikasjon får dermed en sentral og strategisk funksjon innen endringsledelse (Olaisen, Revang&Rosendahl, 2018). Siden det handler om å knytte de ulike delene av virksomheten sammen gjennom kommunikasjon, blir det spesielt viktig å informere de involverte som har behov for kunnskap om hva som skal skje (Meyer&Stensaker, 2011). Spesielt internkommunikasjon basert på to-veis symmetrisk kommunikasjon blir dermed viktig for å lykkes i lokale endringsprosesser (Culbertson, 1993). Dette fordi det da blir fokus på gjensidig dialog, læring og forståelse.

Samtlige av mine lederinformanter sa at informasjonen ble spredt gjennom presentasjoner gjort av etatssjef, virksomhetsleder og leder for Mestringsteamet. Og det kan tyde på at det aller meste har vært formidlet muntlig, og i større fora:

«Vi fikk det på ledermøte, ut ifra det jeg husker så tror jeg det ble sagt [...] der ja. Mulig det har kommet noe skriftlig, men det klarer jeg ikke å erindre.» (AL1)

Ledergruppen som har brukt mye tid på å utvikle den nye visjonen og på hvordan dette skal implementeres, forventer nok at avdelingslederne skal bringe informasjonen videre til sine ansatte – uten noen form for rettleiding og plan for videreformidling. I slike tilfeller kan mellomledere bli overveldet av ny mye informasjon, og husker bare deler av *det nye* etter presentasjonen er over (Kotter, 1996). Denne metoden kan føre til det Kotter (1996) kaller ineffektiv kommunikasjon i forhold til målet med endringen, og vil skape til ujevn kvalitet i videreformidlingen. Ingen av mine informanter i førstelinjen klarer å huske helt når og hvordan informasjonen kom frem til dem, men understreker at det har vært tilnærmet ingen kontakt med toppledelsen i etaten.

«Virksomhetsleder og etatsjef kan jeg liksom ikke helt huske at har vært så mye med på det da. Det kan jo være sånn felles mailer og sånn, men det kan hende ja. Jeg kan ikke si at kan huske når vi fikk første informasjonen om det altså.» (A3)

I tillegg til informasjon fra nærmeste leder forteller A3 at endringsagentene, ved Mestringsteamet, har vært ute og snakket med de ansatte i førstelinjen og presentert seg selv og sine mål med endringsprosessen.

«Jeg husker egentlig ikke at det var så veldig mye med det da. Vi fikk jo høre om dette prosjektet, at det startet, og de var vel selv ute på plassene og fortalte om seg selv og sånn.» (A3)

I en slik setting er det viktig å være klar over at jo flere nivåer budskapet må gjennom, dess høyere er risikoen for at det endelige innholdet vil avvike fra det originale (Olaisen, Revang&Rosendahl, 2018). Et av faremomentene med andregangs-informasjon, uten at det foreligger en kommunikasjonsplan, vil være at unøyaktig informasjon fremstilles (Kotter, 1996). Dette har avdelingslederne erfart:

«Så måtte vi inn å korrigere litt informasjon [...] på et annet personalmøte etter oppstart da – ettersom det ikke var helt som vi trodde at det skulle være da. Så hvorfor det var en misforståelse i starten der, om faktisk arbeidsmetode vet jeg ikke. Om det var virksomhetsleder som hadde misforstått eller vi som avdelingsledere som hadde misforstått, men vi var nå like forvirret på alle nivå i hvert fall.» (AL2)

Vi ser her at mangel på en konkret plan kan skape forvirring og behov for korrigeringer og dementeringer. Avdelingsleder2 stiller seg selv spørsmål om hvorvidt det er henne selv som har oppfattet feil eller om det er nivået over, virksomhetslederen, som har misforstått slik at feilinformasjon er rullet ut nedover i organisasjonen. Når det gjelder kvaliteten på den interne kommunikasjonen vil den i stor grad avhenge av den eksisterende ledelsesfilosofien samt de individuelle ledernes evne til å kommunisere (Kotter, 1995). Men det kommer også an på hvordan mottakere reflekterer og interesserer seg for temaet. Nedenfor ser vi et eksempel på det:

«Man får jo masse informasjon, om forskjellige ting, så da blir det jo kanskje at en kikker på det som er viktig for seg og så glemmer en resten.» (A3)

Gjennom intervjuene har jeg fått forståelse av at all informasjon til førstelinjen har kommet som andregangs-informasjon, noe som A1 har vært fornøyd med.

«Egentlig så fikk vi bra innblikk i hva vi skulle starte opp med ja.» «Kun fra avdelingsleder vi får høre ting fra. [...] Vet du, det synes jeg er helt greit.» (A1)

Dette kom forøvrig fra den ansatte som viste til mest interesse og forståelse for prosessens tidlige fase, muligens fordi vedkommende var den eneste av mine informanter som hadde vurdert å søke om stilling i Hverdagsrehabiliteringsteamet ved prosjektets oppstart.

Hittil har jeg snakket mest om informasjonsflyt mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen, men det er også viktig at informasjonen flyter godt blant endringsagentene. Når det gjelder intern kommunikasjon mellom endringsagentene, som i denne sammenhengen er etatsjef, virksomhetsleder, avdelingsleder og leder for Mestringsteamet, ble det – uten

suksess – prøvd å kommunisere via en felles, lukket Facebook-side. Kontakten dem imellom opprettholdes derfor gjennom felles møtepunkter og via elektrisk kommunikasjon.

«For å kunne bruke slike kommunikasjonskanaler må du ha ressurser som er på en måte dedikert på det, og vi er rett og slett for tynn på toppen til at vi kan prioritere det.» (ES)

I det daglige går kommunikasjonen både tjenestevei og direkte mellom tjenestene til beste for pasientenes ve og vel (fritt etter AL2), men selv dette oppfattes som uklart og medfører merarbeid og frustrasjoner:

«Det utfordrer oss litt når vi er så mange inne, mange enheter. Fordi vi har nok kanskje ikke god nok informasjon oss imellom i forhold til alt det. For da er dem [les: Mestringsteamet] der, og så ordne dem, og så sier pasienten noe til dem, og så har pasienten sagt noe til oss, og så har pårørende snakket med seinvakta igjen. Og så er det på en måte-, det blir mye nøsting.» (AL1)

Det kommer frem tydelig tegn på at dårlig og lite kommunikasjon kan føre til merarbeid og frustrasjonen blant tjenesteyterne og avdelingslederne. Virksomhetsleder mener derimot at kommunikasjonen ofte avhenger av pasientenes grad av hjelpebehov, og på spørsmål om kommunikasjonen mellom ansatte i hjemmesykepleien og ansatte i Mestringsteamet sier hun:

«Jo, det tror jeg, men ikke på alle sakene. På de omfattende sakene tror jeg det er god kommunikasjon.» (VL)

Uten at dette bekreftes som en optimal løsning av de andre informantene.

Generelt kan en si at en leders stil basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper et godt grunnlag for god intern kommunikasjon (Meyer&Stensaker, 2011). For lederne er det allerede innarbeidet mange møtepunkt i løpet av en kalendermåned, men virksomhetsleder ønsker både å opprettholde og videreutvikle dette ved å intensivere hyppigheten av møtepunkter spesielt med avdelingslederne og personalet i førstelinjen:

- Møter med dine avdelingsledere: *«Jeg hadde annenhver uke i fjor, men i år har vi ukentlig.»*
- Møter med etatsledelse: *«En gang i uka.»*
- Møter med personalet: *Ønsker å være med på flere personalmøter «for å vise litt ansikt og for å høre litt hva utfordringene er da».* (VL)

Hennes formidling av informasjon nedover i organisasjonen skjer som oftest muntlig, men sier videre at hun også benytter seg av elektroniske beskjeder:

«Ja, det gjør jo det. Jeg sender jo ut en mail også, hvis jeg for eksempel får noe fra etatsjefen og sånn ting ikke sant, men det handler jo om å bli kjent på en måte også.» (VL)

Hvilken distribusjonskanal en velger vil avhenge av kompleksiteten i budskapet og mengden informasjon (Karp, 2014). Med andre ord vil høykompleksitet kreve ansikt-til-ansikt kommunikasjon, mens enklere informasjon vil kunne formidles via interaktive media.

Avslutningsvis vil jeg ta med følgende kommentar fra etatsjefen:

«Det er klart at kommunikasjon er vanskelig. For det som er suksesshistorier for en organisasjon, kan skape uro i ring to, altså fra barn og andre pårørende». (ES)

Dette underbygger utfordringen rundt temaet kommunikasjon. Noe som oppfattes positivt i noen rekker, kan oppfattes negativt i andre. Historiene etatsjefen forteller kan skape innvendinger og negativ omtale blant pasienter og pårørende, men også oppleves som forenklete sannheter for ansatte i førstelinjen. Dette skal vi se nærmere på i delkapittelet om involvering og motstand. Karp (2014) på sin side mener det at en hovedregel for alle ledere å forstå den endringsoppgaven en står ovenfor og skal lede, og at det er viktig å kommunisere at det ikke finnes noen fasit. I arbeidet med å bli mer bevisst på hvordan kommunikasjon kan brukes i ledelse, kan det være et tips å starte med å utvikle noen kjennetegn, prinsipper eller retningslinjer for god lederkommunikasjon som skal gjelde alle ledere i organisasjonen (Karp, 2014). Det kan bidra til at beslutninger omsettes i praktisk handling, og at veien mot målet blir enklere.

Oppsummering

I denne delen er det svart på det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan oppleves bruk av kommunikasjonen gjennom endringsprosessen?*

Gjennom dybde-intervjuene har jeg fått forståelse for at lederne mener det er viktig å motivere og inspirere de ansatte for å få til en kursendring i tjenesteproduksjonen innen nåtidens og fremtidige omsorgstjenester. Dette er allikevel ikke tilstrekkelig alene, budskapet må også ha et innhold med mening slik at organisasjonen faktisk ledes mot en godt forankret visjon. For å oppnå dette bør det foreligge en strategisk plan og en godt utarbeidet kommunikasjonsplan. Budskapet i endringsprosessen er formidlet gjennom retorikk og historiefortelling slik at det ikke skal oppstå misforståelser, motstand og konflikter. I en endringsprosess vil det også være behov for mye informasjon, fordi de ansatte kan være usikre og bekymret i forhold til egen fremtid. Informasjonen må derfor legges frem korrekt fra første stund for å unngå frustrasjoner og trenering, og helst i form av dialog om de mest komplekse budskapene. Dette er viktig å fokusere på, selv om det kan være dilemmaer knyttet til hvor mye informasjon som skal gis underveis mens ting fortsatt er i prosess, og hvor mye som skal avventes til ting er vedtatt. Avslutningsvis kan det oppsummeres med å si at noe av

kjernen i lederskap og endringsledelse handler om kommunikasjon, og bevissthet om at strategisk informasjon som ikke er forankret kan gå tapt. Det er også gjennom kommunikasjon at verdier og meninger formidles i organisasjonen.

I neste del skal vi se nærmere på involvering av medarbeiderne, og hvordan dette er vektlagt i prosessen.

4.3 Hvordan vektlegger ledelsen involvering i endringsprosessen, og hvordan oppleves det av de ansatte?

I denne delen vil det svares på det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan vektlegger ledere involvering i endringsprosessen, og hvordan oppleves det av de ansatte?* I utgangspunktet handler dette del-kapitlet om hvordan hver enkelt medarbeider gis mulighet til deltakelse og involvering i prosessen. Først skal jeg se på hvordan toppledelsen samarbeider med tillitsvalgtapparatet, de som anses som de formelle representantene for arbeidstakerne i virksomheten. Dette er tatt med fordi det danner en grunnmur for deltakelse og samarbeid mellom medarbeiderne og arbeidsgiver. Videre vil jeg se på hvordan toppledelsen har involvert sine mellomledere, og hvilke utfordringer som kan forekomme ved høy grad av medarbeiderdeltagelse. Til slutt vil jeg ta for meg de ansattes syn på hvilke muligheter de har hatt for å involvere seg i prosessen og hvilke virkninger dette har ført til i den daglige driften.

På spørsmål til etatsjef – og initiativtaker – om hvordan han har kommunisert til og involvert sine medarbeidere, svarer han følgende:

«Jeg bruker jo lederne mine, og da er det jo virksomhetsledere og avdelingsledere jeg har henvendt meg til. Og tillitsvalgt selyfølgelig, men [...] jeg har ikke gått ut på personalmøter og snakket om det der, det har prosjektleder gjort.» (ES)

Han sier videre at:

«Altså min rolle i forhold til de ansatte, det er jo å involvere de tillitsvalgte [...] Tillitsvalgte har vært med hele veien, og de er fortsatt med i det her. Man må jo bare forvente at de tillitsvalgte snakker med de ansatte tenker jeg – [...] både ledere, ansatte og brukere har vært involvert i prosjektet» (ES)

I disse utsagnene ser vi at etatsjefen i stor grad har benyttet seg av sine nærmeste medarbeidere, ledere og ansatte-representantene, uten å ha benyttet seg av noen utenfor organisasjonen. Dette er i tråd med Olaisen, Revang og Rosendahl (2018) som viser til at fagforeningene er viktige i endringsprosesser, mens eksterne konsulenter ikke har noen hovedrolle. I Norge har vi for øvrig klare retningslinjer for når tillitsvalgte skal involveres i endringsprosesser. Arbeidsmiljøloven slår fast at virksomheter med minst 50 ansatte har plikt

til å informere og drøfte endringer som kan ha konsekvenser for ansattes arbeidsforhold og organisering (Kap.8 i AML, 2019). Tillitsvalgtapparatet er gitt en sentral rolle i den gitte prosessen og etatsjefen forventer videre at de tillitsvalgte formidler informasjonen videre til sine medlemmer.

I forrige delkapittel om kommunikasjon kom det frem at virksomhetslederen føler eierforhold til prosessen med innføringen av hverdagsmestring. I tillegg bekrefter hun at hun også var en del av den store omstillingsprosessen knyttet til virksomhetsetablering.

«Jeg var jo med i den gruppen; forprosjektet i forhold til virksomhetsprosjektet i hvert fall da.» (VL)

Etatsjefen anser helt tydelig sine virksomhetsledere som en del av toppledelsen i etat omsorg, og gir dem dermed en viktig rolle i å spre budskapet nedover i organisasjonen. Ukentlige møter med sitt lederteam underbygger dette. Virksomhetsleder på sin side har i 2019 økt sine møtepunkt med sitt lederteam; førstelinjelederne/avdelingslederne, fra annenhver uke til ukentlig, i tillegg til jevnlig møter i HMS team og med primærhelseteam hvor det også sitter tillitsvalgte. Dette er i tråd med Kotter (1995) som sier at toppledernes synlighet og personlige kommunikasjonsevne er av stor betydning i endringsprosesser.

«Vi har jo hatt massevis av workshoper med avdelingslederne og tillitsvalgte, men tjenesteyterne har jo ikke vært med der.» (VL)

Virksomhetsleder viser her til at både avdelingslederne og tillitsvalgte har vært direkte involvert i planlegging og implementeringen underveis i prosessen, mens de ansatte kan sies å ha hatt en indirekte medvirkning gjennom tillitsvalgte som representanter for flertallets interesser og oppfatninger. Likevel føler avdelingslederne at de i mindre grad har vært involvert i overgangen fra prosjekt til ordinær drift, ei heller at de har blitt forelagt noen implementeringsplan:

«I min rolle som avdelingsleder, så har vi ikke hatt noen rolle opp mot den etableringen, eller måten de skulle jobbe på» (AL2)

Avdelingsleder2 sier videre:

«Mulig jeg har skikkelig dårlig hukommelse altså, men jeg kan ikke komme på at det var snakk om det. Det var liksom: "Ok, slik skal vi gjøre det. Det starter sånn og sånn, den og den datoen, og så blir det bedre!" Men som sagt, den effekten har vi kanskje ikke sett vi da.» (AL2)

Dette bekreftes også av avdelingsleder1 som ikke føler hun har vært deltagende i planleggingen av prosjektet, men det skal også sies at det har føltes helt greit. Begrunnelsen

for dette er nok at de som er nærmere tjenesteproduksjonen føler de har nok å gjøre i tjeneste, og at de har hatt mye av denne tankegangen i sitt daglige virke i lengre tid – uten å ha satt ord på det. Det kan også se ut til at deres følelse av mangel på involvering vedrørende Mestringsteamet har smittet over på deres ansatte:

«Ikke i forhold til Mestringsteamet. [...] Jeg tror de føler seg som at "dem er dem, og vi er oss" liksom.» (AL1)

Denne bristen i mangel på informasjonsformidling, involvering og deltagelse kan tyde på at det har utviklet seg til å bli to nivåer; «de» og «oss». Dette er også noe virksomhetsleder reflekterer over i den videre kommentaren, om de ansatte føler seg involvert:

«Ja, det håper jeg, [...] for vi er nå sammen for brukeren, vi skal ikke være et slik A eller B lag! Men kanskje at Hverdagsmestringsteamet ikke har jobbet rød-dager – så der kan de jo være et A lag og et B lag. [...] Og da blir de brukerne overført til den ordinære tjenesten som er full i fra før – hvis du skjønner.» (VL)

Fundamentet innen lærings- og kunnskapsteoriene er at læring er den grunnleggende forutsetningen for organisasjonens utvikling (Karp, 2014). Det handler med andre ord om å bygge opp sine ansatte både innenfor kompetanseutvikling og for å skape identitet. Kursing og generell utvikling av enkeltpersoner i organisasjonen trenger derimot ikke nødvendigvis å ha endring av virksomheten som mål, men en må se på det som en del av det generelle tilbudet og som en strategi for å utvikle sine ansatte (Karp, 2014). I følge avdelingsleder2 er det gjort praktiske tilnærminger til omstillingsprosessen, gjennom faglig påfyll.

«Så har vi jo hatt, i regi av Hverdagsmestring da, de der mestringsdagene da. Det har jo vært gjennomført både i år og i fjor, mener jeg. Og det er jo med på å liksom, ja at det blir snakket om det med den metodikken som de jobber etter da.» «Ja, de deltar på det – så det er for de ansatte det da, for å spre det i organisasjonen.» (AL2)

Faktorer innen atferds-, dynamikk- og humanistisk psykologi har stor betydning i tenkningen innen endring på individnivå (Karp, 2014). Tidligere var det eneste riktige, ut fra organisasjonsteorien, å involvere alle ansatte slik at man i størst mulig grad kunne sikre seg en felles forståelse for at endringene er avgjørende og riktige for å oppnå et gitt mål. Slik er det ikke lenger, mener Meyer og Stensaker (2007). På spørsmål om mine informanter føler seg involvert og hørt, svarer en avdelingsleder og en ansatt slik:

«Jeg har ikke vært så veldig mye involvert i det her, men vi har jo kommet med tilbakemeldinger til virksomhetsleder da» (AL2)

«Nei, jeg synes jo ikke det, men vi har jo kommet med innspill underveis vi også, om hva vi synes har fungert og hva vi ikke synes har fungert.» (A2)

Av disse utsagnene tolker jeg at de ansatte, som ligger organisatorisk under etatssjef og virksomhetsleder, ikke har følt seg involvert inn i endringsprosessen, men at de likevel føler at deres stemme blir hørt. Dette bemerkes også av de andre informantene.

Samtlige av mine fem informanter som jobbet tettest opp mot brukerne, snakket om at det er *pasienten som er i fokus* – uavhengig av endringsprosessen. Dette tydeliggjøres også av Christine Meyer ved Norges Handelshøyskole i Bergen, som sier at «*De ansatte må få lov til å gjøre det de egentlig er ansatt for å gjøre*». Gjennom forskning på endringsledelse har hun, sammen med Inger Stensaker, kommet frem til at mange ledere inkluderer de ansatte i for stor grad når de skal gjennomføre endringer i organisasjonen (Meyer&Stensaker, 2007). For eksempel kommer det frem at god informasjon kan erstatte deltakelse når medarbeidere har tidligere erfaring fra endringer (Meyer&Stensaker, 2007). Utfordringen kan være å sikre de ansatte slik at endringene ikke får så stort fokus at det går ut over det som skal gjøres i det daglige, og at de er nok involvert slik at de får gjort jobben sin mest mulig effektivt. Det viktige i en endringsprosess blir dermed å unngå stans i endringene og at daglig drift ikke blir skadelidende (Karp, 2014). Her vises det til at god informasjon og samhandling vil være et godt substitutt til at alle de ansatte involveres i prosessen, men slik opplevelse sitter ikke mine informanter igjen med.

«Det hadde ikke trengt å vært så mye, men at vi kunne fått vært litt involvert, ja det syntes jeg. [...] For vi har jo samme pasientene, stort sett da [...]. Mange ganger så føler jeg at vi har [...] hatt en pasient i lang tid - kanskje fra tre måneder og opp til ett år, og så kommer det noe på slik at Hverdagsmestring skal inn. De kommer ikke til oss og spør hvordan er den pasienten og sånn, aldri! [...] Det er vi som kjenner dem, vi har kanskje hatt dem ett år og kanskje flere år. Og vi blir så overrasket fordi vi kjenner ikke igjen mange av pasientene, fordi de kommer med andre opplysninger.» (A1)

At dette ikke fungerer optimalt kan føre til stressmomenter for de ansatte i førstelinjen som igjen går utover den daglige driften.

«Eneste vi sliter litt med er tidsbruken. [...] Jeg tenker at det sikkert er lettere å samarbeide om du har dem ved siden av deg, altså snakke sammen. For det er jo som jeg sa, at i starten når de begynte: At vi kanskje skulle vært med dem i møte med pasientene og pårørende, altså at vi ikke hadde trengt å være med på selve kartleggingen, men være med sammen. Og sammen fortelle hvem vi er, til pasienten og pårørende. [...] Kanskje om vi hadde vært med inn litt tidligere sammen med de, så hadde det kanskje vært enklere for pasienten å forstå.» (A3)

I utsagnet over reflekterer Ansatt3 over tidsbruk og nærhet til Mestringsteamet. I tillegg nevner A3 at ved å samarbeide bedre i startfasen i pasientforløpet ville dette forenklet pasientens og de pårørendes opplevelse og forventning. Dette kunne også vært med å

forhindret motstand og konflikter når Mestringsteamet trekker seg ut etter endt kartlegging og treningsperiode. Dette vil drøftes nærmere i neste del-kapittel.

Oppsummering

I dette avsnittet er det forsøkt å gi svar på det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan vektlegger ledelsen involvering i endringsprosessen, og hvordan oppleves det av de ansatte?*

Etaten ved toppledelsen har gjort en selektivt inkludering av ledere og noen medarbeidere, gjennom tillitsvalgte, noe som er tilstrekkelig sier Meyer og Stensaker (2007). Utfra mine samtaler med de ansatte og førstelinjelederne ser jeg sterke drivkrefter for å gjennomføre endringer i tjenesteproduksjonen, selv om ingen av dem føler seg direkte involvert i prosessen – hverken før eller nå. Toppledelsen viser til relativ høy grad av involvering av tillitsvalgte som representanter for de ansatte i prosessen. Det vil derfor være et naturlig spørsmål å stille seg om informasjonen fra disse er godt nok forankret ned til sine medlemmer, siden de ansatte gir uttrykk for manglende involvering og ukorrekt informasjon. Kommunen er likevel heldige som har dyktige ansatte med erfaring, kompetanse og som streber etter; *«Hva kan vi bli bedre på, og hva kan de bli bedre på? - Hvordan skal vi løse det til beste for pasienten?»* (A2), der *tidlig innsats* ligger latent i alle (bekreftet gjennom mine informanter). Dette kan ses på som premissleverandør for hele endringsprosessen, der indre motivasjon er drivkraften. I søken etter å få dette til – til det beste for pasienten – ønsker de tettere kommunikasjon og deltagelse i deler av kartleggingsprosessen for å effektivisere tjenesten, noe som igjen vil skape en forpliktelse til metodikken. Det vil derfor være naturlig å anta at deltagelse og involvering vil være en betydelig faktor for å lykkes i en endringsprosess som i stor grad avhenger av hvilke tjenester som utøves i førstelinjen, selv om man ikke tar med absolutt alle ansatte med i prosessen. Å få mulighet til diskutere virksomhetens utfordringer og bli hørt før beslutninger tas, vil være en sterk anerkjennelse av medarbeidernes verdi. Og når vi føler oss verdsatt og betydningsfulle, tar vi også større ansvar og engasjerer oss mer for å oppnå gode resultater.

Avslutningsvis lar jeg Avdelingsleder2 oppsummere underkapittelet om involvering og deltagelse slik:

«Dess mer en lærer om forskjellige prosesser [...] ser jeg jo at enhver prosess bør komme fra dem som faktisk jobber der ute da – slik at det treffer» (AL2)

I neste delkapittel vil det ses på hvilke motstand som er opplevd gjennom endringsprosessen, og hvordan lederne har håndtert dette.

4.4 Hvordan oppleves og håndteres motstand i endringsprosessen?

I denne delen vil det svares på det fjerde og siste forskningsspørsmålet: *Hvordan oppleves og håndteres motstand i endringsprosessen?*

Vi har tidligere sett at god kommunikasjon og informasjonsdeling er en forutsetning for at ledelsen skal klare å oppnå følelsen av medvirkning fra de ansatte. Hvordan en ivaretar ansatte i endringsprosesser kan derimot utarte seg forskjellig ut ifra hvilken sammenheng og hva slags type endringsprosess det dreier seg om. Ledere kan ha fokus på effektiv implementering, mens ansatte vil være mest opptatt av hva endringen betyr for dem personlig, noe som ofte kan utarte seg til en interessekonflikt (Burke, 2011). Hvordan en opptrer som leder vil dermed være tett knyttet opp mot den enkeltes personlighet, og hvordan man utøver ledelse for øvrig. Først ønsker jeg å se på hvordan motstand har forekommet og blitt behandlet på ledernivå, og deretter på ansatte-nivå, før temaet motstand avslutningsvis oppsummeres.

Kraftmodellen til Lewin (figur 7, se kapittel 2.5) viste at det er naturlig med både drivkrefter og motkrefter i et endringsrom, og at motkreftene ofte har en sammenheng mellom manglende forståelse og motivasjon. Motkreftene kan komme til uttrykk på forskjellige måter, og kan gå gjennom forskjellige faser, fra passiv til aggressiv motstand, og hvor motstanden gradvis blir sterkere og mer åpenlys (Jacobsen, 2012; Lewin, 1951). Av hva som oppleves negativt oppgir flere av mine informanter at motstand kan være en utfordring. Allerede tidlig i prosjektprosessen møtte etatsjefen på motstand fra sine egne:

«Først så gikk vi ganske høyt ut med informasjon til avdelingsledere og virksomhetsledere. Det resulterte faktisk i at jeg ble ringt opp med spørsmål om folk faktisk mistet jobben sin nå, fordi de var redd for at de skulle få så lite å gjøre. Men jeg sa, problemet ikke der, det er mer at vi skal ha en bærekraft, slik at du skal få en allright arbeidsdag osv.» (ES)

I dette utsagnet kommer det frem at lederne viste bekymring for sin egen og ansattes jobbfremtid. De tolket åpenbart budskapet fra etatsjefen til å inneha så store effektiviseringer at jobbene deres sto i fare, uten en tanke om kommunens og samfunnets fremtidige utfordringer innen eldreomsorg. Han sier videre litt om hvordan han svarte ut denne usikkerheten:

«Så har vi hele tiden presentert tall – det er noe med det "what's in it for me?" og "hva kan jeg tjene på å være medgangs-supporter her da?". Hadde dette her resultert i at de fikk mye mer å gjøre så hadde det jo vært en fiasko, ikke sant. [...] Og så har vi fortalt suksesshistorier hele tiden.» (ES)

Med hjelp av retorikk inviterer etatsjefen inn sine nærmeste medarbeidere til å kan velge side, for eller imot, men han sier ingen ting om mulighet til involvering i prosjektskissen. Olaisen, Revang og Rosendahl (2018) har gjennom sine studier kommet frem til at ved å la lederne få delta og komme med innspill kan det hindre motstand i å vokse, og man kan få til bedre praktiske løsninger, selv om selve endringsmålet vil være det samme. Etatsjefen viser videre til at han er kjent med at frustrasjonen rundt endringsprosessen har spredd seg helt ned i førstelinjen:

«Hjemmesykepleien opplever at Mestringsteamet har for lite å gjøre. [...] Så det er utrolig viktig å skape disse suksesshistoriene for å underbygge hele veien, og så har de (les: Mestringsteamet) tidels blitt motarbeidet på ganske høyt nivå i kommunen også. [...] Det har blitt nedsnakket, og det har jo resultert i samtaler med meg. For det her er faktisk et politisk vedtak, at det her skal vi gjøre. Det her er noe ordføreren bruker i sin retorikk rundt omsorg på Stjørdal, og du kan ikke gå imot et styrevedtak.» (ES)

Etatsjefen bekrefter videre at denne nedsnakkingen av Mestringsteamet har forekommet på ledernivå i organisasjonen, og at dette ble raskt tatt tak i. En slik situasjon er derimot ikke noen unikt tilfelle; motstand forekommer på alle nivåene i en organisasjon, uten at det trenger å være avgjørende for resultatet av endringsprosessen (Olaisen, Revang&Rosendahl, 2018). Olaisen, Revang og Rosendahl (2018) erfarte også gjennom sin studie i Statoil at selv om avdelingslederne var negative eller likegyldige til endringene, ble de positive to år senere når det hele var gjennomført med gevinst og suksess. Videre vil det være naturlig å tro at manglende tillit og misforståelser fort kan føre til motstand mot endringer, og at det kan være tungt å bære for lederne. Misforståelser skyldes gjerne mangel av tillit til den som initierer endringen, mens tillit kan være knyttet til graden av overensstemmelse om mål og retning, informasjonsdeling, åpenhet i kommunikasjonen, samt til det generelle konfliktnivået (Lines et al., 2005). Virksomhetsleder, som en del av toppledelsen, har også fått tilbakemeldinger på misnøye og manglende grad av involvering som kan knyttes mot manglende tillit i prosessen:

«De [avdelingslederne] ser jo nytten av det, men de er ikke bestandig enige i vurderingene.» (VL)

«De synes kanskje at vedtakene er for omfattende, ellers så er de ikke tatt med i prosessen. Si at brukeren har hatt et opphold på sykehuset og så kommer de til DMS, og så skal Mestringsteamet inn – da savner avdelingslederne at de blir forespurt om hvordan var den brukeren før han ble innlagt.» (VL)

Og dette sammen med de ansattes fremstøt over Mestringsteamets tidsramme kontra hjemmesykepleiens tidsramme, stilles det spørsmål om nødvendigheten av ressursbruken:

«Jeg skal ikke si motarbeider fordi det synes jeg er et hardt ord, men at vi har vært kritisk, ja! Det har gått på ressursbruk.» (AL2).

Avdelingsleder1 sier at misnøyen rundt ressursbruken er knyttet opp mot at både ansatte, pasienter og pårørende reflekterer over at de ansatte i Mestringsteamet har mye bedre tid enn ansatte i hjemmesykepleien. Ansatt1 forklarer det slik:

«Så har kanskje de [les: Mestringsteamet] brukt kanskje både en, to og tre timer, og avsluttet med tre timer, og da- (latter). [Intervjuers kommentar: "Og så har dere et kvarter!?"] Ja da, så det blir liksom så vanskelig for dem [les: pasientene], med den overgangen der.» (A1)

Tilsvarende tilbakemeldinger får avdelingslederne fra sine ansatte og kollegaer:

«"Okay, de tar seg fryktelig god tid da", ikke sant. Så har du det med at; alle vil jo bruke tid og sette seg ned med brukeren og snakke med dem og bistå dem i en periode. [...] At det bestandig er folk på kontoret ellers og sånne ting, sånne ting irriterer! [...] Jeg vet ikke om det kan kalles motstand, men mer som en kritikk til arbeidsmetode. Nei, ikke metode, men ressursbruken da. [...] Så jeg tror det er det mange kjenner på at det er litt urettferdig, at noen skal ha det så "behagelig", [...] det blir noe helt annet enn å jobbe i ordinær tjeneste. (AL2).

Avdelingsleder2 sier videre at hun er *«glad for at de ansatte ikke ser dette»* (underforstått kommentar fra AL2). Fra disse tilbakemeldingene skinner det tydelig gjennom at metodikken, arbeidsmåtene og prosessen ikke er forankret godt nok ned i organisasjonen. De ansatte og brukeren har nok ikke en fullstendig innsikt og forståelse for hvordan Mestringsteamet skal jobbe. Noe som både Lewin og Kotter mener er essensielt for en vellykket endringsprosess (Lewin, 1951;Kotter, 1995). Etatsjefen er klar over det er en *‘snakkis’* at Mestringsteamet bruker mye av tiden sin på kontoret, og at dette oppfattes som ressursløsning.

«Når du ser at folk sitter liksom innpå et kontor, og skriver på en PC så er ikke det travelt – fordi de kjører ikke fra hus til hus.» (ES)

Med andre ord så der det tydelig at denne frustrasjonen er løftet opp på toppledernivå. Konflikten og det kritiske blikket i forhold til Mestringsteamet kan også skyldes andre faktorer som eksempelvis er knyttet til profesjon og kompetanse.

«Men skal jeg være helt ærlig, så tror jeg at det er mange uerfarne folk som jobber i Mestringsteamet.» (A1)

Dette er meninger og refleksjoner som kommer igjen fra flere av mine informanter, både ledere og ansatte. De etterlyser mer sykepleierkompetanse i Mestringsteamet, og da flere med erfaring fra hjemmesykepleie.

Professor ved Norges Handelshøyskole, Inger Stensaker, og kollegaer har studert motstand i endringsprosesser og har funnet flere former for reaksjoner hos ansatte. Flere av disse kommer til syne i mitt materiale også; blant annet ved at medarbeiderne opptrer lojalt og implementerer endringen som den kommer, samtidig som de gjør så godt kan for å håndtere eksisterende oppgaver (Stensaker et al., 2002). Ansatt2 viser til utfordringer de støter på i hverdagen:

«Ikke direkte motstand, men det som skjer er at vi ofte krysser hverandre, at vi kan komme kl 12 og så kommer de (les: Mestringsteamet) kl 12:20. Så det er ikke noen form for samarbeid / kommunikasjon i forhold til at det blir litt dobbeltbooking.» (A2)

Mens A3 poengterer deres lojalitet til metodikk-implementeringen:

«Altså det var nå bestemt at det skulle komme, og at det skulle prøves ut som et prosjekt. Så kom de (les: Mestringsteamet) jo og startet opp liksom.» (A3)

Av dette utsagnet tolker jeg et snev av oppgitthet, som på fagspråket kalles for BOHICA (*bend over, here it comes again*) (Stensaker et al., 2002). Med dette menes at en distanserer seg litt fra endringen, og involverer seg minst mulig av det som kommer – tar med andre ord det litt som det kommer. Dette kan være en naturlig konsekvens av hyppige endringer og prosjekter som blir rullet ut i regi av toppledelsen.

Både virksomhetsleder og avdelingslederne fremhever at de føler at kritikken som oppstår, ikke har noe med selve metodikken som innføres å gjøre (for *tidlig-innsats-tankegang* deler alle). Den heller mer mot dårlig ressursbruk og hverdagsplanlegging.

«Det har ikke vært så mye motstand. Det har bare vært litt sånn: "Hvem gjør hva?". [...] Det har bare vært forvirring!» (AL2)

Samme type kritikk og motstand finnes hos de ansatte i førstelinjen. I tillegg ser det ut til at dette har utviklet seg med tiden:

«Nå er det det [les: motstand], men ikke da det startet opp da. Da hørte jeg bare positive ting. Fordi det er vi som har tatt mye av den der førstegangs- [les: førstegangskartleggingen]. [...] Det var vi og Forvaltning som har gjort det før – så det skulle jo egentlig bli lettere for oss da, at vi slipper det der, men ja, som sagt så fungerer det ikke sånn som vi håpet på da.» (A1)

På spørsmålet om hva som ikke fungerer helt, får jeg følgende svar:

«Det går mye på kommunikasjon [...] mellom oss og Mestringsteamet.» (A2)

Ansatte sier videre at det bør legges til rette for mer samhandling mellom tjeneste og Mestringsteam:

«Man lærer jo at det er veldig viktig med god kommunikasjon [...]. Og vi har jo snakket om måter å gjøre det på, det at vi skulle være med på noen samarbeidsmøter og møtes litt mer, men det har da liksom ikke vært gjennomførbart. I hvert fall ikke inntil videre.» (A3)

Så lenge kommunikasjon og samhandling ikke fungerer helt ennå føler Ansatt1 at endringsprosessen ikke har lyktes slik ting fungerer i dag:

«Ikke sånn som det er nå nei, men tanken, ja tanken, den synes jeg er fin [...], men det fungerer ikke slik det er nå.» (A1)

Karp (2014) sier at ustabilitet, utrygghet og innvendinger er umulig å komme unna i en endringsprosess, og at ledernes evne til å takle motstand vil derfor være viktigere enn det å kunne motivere. For å oppnå dette blir det derfor viktig å skape arenaer for dialog og diskusjoner om utfordringene (Lines, Døving&Tobiassen, 2007). Dette ser vi at avdelingsleder1 også reflekterer over:

«Hvis du får veldig mye informasjon som er veldig godt forberedt og sånn, så tror jeg motstanden blir mindre også.» (AL1)

Utsagnet tolkes som at tydelig og gjennomarbeidet informasjon kan være oppskriften på mindre motstand. Etatsjefen reflekterer også over at prosessene rundt kommunikasjon kunne vært bedre, på flere plan:

«Det er helt klart at vi kunne vært bedre på kommunikasjon, og vi kunne vært tydeligere på [...] ledernes rolle i forhold til å frem-snakke. Og det at når en er misfornøyd med en ting, så snakker man om det – istedenfor å gjøre noe med det. Da får det lov til å gro da – og så kommer det nå opp til meg. Og da har det eskalert på en måte.» (ES)

Det er en realitet at endringsinitiativ som ensidig pådyttes av toppledere kan gi utslag i form av motstand (McFarland, 2012). Men motstand mot endring trenger ikke entydig være negativt, det kan også ses på som fruktbart (Karp, 2014). Dersom en får snudd energien til engasjement vil det kunne bli en positiv faktor, og med bedre kunnskap og informasjon kan det være grunn til å lytte til motstandernes argumenter (Kotter&Schlesinger, 1979). Dette fører videre til at viktige temaer ikke glemmes eller forblir ubehandlet, og til at hastigheten for implementering må vurderes regelmessig slik at det blir tid nok til å lufte uenigheter (Karp, 2014) og eventuelt ta et skritt tilbake (Argyris&Schön, 1978).

Teorien og empirien viser at motstand og kritikk gjerne har utspring i at deltakerne ikke forstår hvilke konsekvenser endringen vil ha for dem. Etatsjefen viste tidligere til at det *«hele tiden ble presentert tall»* for å vise *«what's in it for me?»*, men å snakke for mye om produktivitet er heller ikke noe som ser ut til å få dine medarbeidere til å ta bølgen (Warner-Søderholm&Søderholm, 2018). Warner-Søderholm og Søderholm (2018) har kommet frem til

at en kommer lengst med å kommunisere og vise at en tar tak i konflikter og problemer, fordi ansatte i norske organisasjoner ønsker seg ledere som i sin kommunikasjon er opptatt av å ta hensyn til andre. Det kan derfor være essensielt å ta tak i kritikk og misforståelser så raskt som mulig, og løftet det opp til nærmeste ledernivå, for å oppklare situasjonen så raskt som mulig.

Oppsummering

I denne delen er det svart på det fjerde forskningsspørsmålet: *Hvordan oppleves og håndteres motstand i endringsprosesser?*

Gjennom dette delkapittelet er det presentert flere faktorer som påvirker motstand og kritiske til endringsprosessen, og hvordan ledelsen i etaten har søkt å håndtere dette. Gjennom de andre delkapitlene er har vi sett viktigheten av å kunne vise og tydeliggjøre overfor organisasjonens interessenter hvordan nye metoder, informasjonsformidling og deltagelse kan bidra til at organisasjonen kan nå sine mål. De ansatte i hjemmetjenesten i Stjørdal kommune har lojalt tatt imot endringsprosessen, og søker å innarbeide de utfordringer dette medfører i en allerede fullbooket hverdag. Selv om få kaller motkreftene motstand, er det tydelig at kritikken har blomstret opp som følge av manglende eller ufullstendig informasjon, misforståelser, manglende tillit og mangel på deltagelse i prosessen. Gjennomgått teori og empiri påpekes det at det kan være stimulerende å jobbe med å innføre endringer når en ser verdien av disse motkreftene som oppstår også, og at dette kan en oppnå gjennom et godt prosessarbeid sammen med de involverte i alle organisasjonsledd. Motkreftene som oppstår må tas tak i langt nede i organisasjonen slik at det ikke får grobunn og utvikler seg til sterk motstand, og i verste fall trenering av prosessen.

I dette kapittelet er de fire forskningsspørsmålene besvart. Datamaterialet ifra dybdeintervjuene er presentert, og funnene har blitt diskutert opp mot teori og empiri, og gitt en tolkning. Hvert tema er avslutningsvis oppsummert i delkapittel. I neste kapittel vil hovedproblemstillingen i oppgaven bli besvart, og det vil presenteres en konklusjon med praktiske og teoretiske implikasjoner.

5.0 KONKLUSJON

I denne studien har jeg sett nærmere på hva en endringsprosess er, og faktorer en leder bør hensyn ta innenfor temaene kommunikasjon og involvering for å oppnå en vellykket endringsprosess. Studien ble startet på grunnlag av interesse og nysgjerrighet innenfor disse temaene. Gjennom vurderinger, teorisøk og diskusjoner med fagpersoner kom jeg frem til følgende problemstilling:

«På hvilken måte benyttes kommunikasjon og involvering som verktøy i en endringsprosess, og hvordan bidrar dette til måloppnåelse?»

For å svare på den overordnede problemstillingen har jeg bygd studien på Stjørdal kommunens innføring av endret arbeidsmetodikk i hjemmesykepleien, med fokus på *«at tidlig innsats og rehabilitering skal bidra til økt livskvalitet og bedre funksjonsnivå hos brukerne»* (Etat omsorg, 2016; Meld.St.29, 2013). Prosessen startet som et prosjekt i 2014, og ble innført på permanent basis fra 2016. Kommunens mål for prosessen har vært *«at innbyggerne skal være lengst mulig i eget liv og i eget hjem»*, mens visjonen er *«at tjenestene til enhver tid skal være samstemt med brukernes omsorgsomgivelser»* (Etat omsorg, 2016). Analysen er bygd opp gjennom syv dybdeintervjuer med ledere og ansatte knyttet til hjemmesykepleien i kommunen, med fokus på fire forskningsspørsmål innenfor temaene endringsledelse, kommunikasjon, involvering og motstand. Fra starten av antok jeg disse hovedkategoriene som vesentlig elementer å ta stilling til i en endringsprosess for å oppnå en vellykket prosess. Gjennom en krevende analyseprosess av rådata søkte jeg gjennom hovedkategoriene å gi et helhetlig bilde, koblet opp mot relevant teori og empiri, av hvordan en endringsprosess bør gjennomføres for å nå et mål. For å besvare problemstillingen vil jeg dele den opp i to deler, der del en svarer ut *«På hvilken måte benyttes kommunikasjon og involvering som verktøy i en endringsprosess?»*, og problemstillingens andre del *«Hvordan bidrar dette til måloppnåelse?»*. Konklusjonen vil videre oppsummeres i en videreutviklet modell av forskningsmodellen i figur 1 presentert i kapittel 1.4. Avslutningsvis vil det gis praktiske og teoretiske implikasjoner i forhold til funnene i oppgaven, og behov for videre forskning vil bli foreslått.

5.1 Bruk av kommunikasjon og involvering i en endringsprosess

Det kritiske punktet innenfor temaet kommunikasjonen ligger i den innledende fasen av en endringsprosess. Det vil være avgjørende at det velges en bearbeidet strategi for å kunne

motivere og inspirere de ansatte i riktig retning. Gjennom mitt råmateriale, empiri og teori har jeg kommet frem til ulike faktorer innen kommunikasjon som det er viktig å ta hensyn til. Budskapet for endringsprosessen må ha et forståelig innhold og visjonen må være godt forankret. Siden det spesielt i begynnelsen av en endringsprosess vil være behov for mye informasjon, vil det være nødvendig å utarbeide en strategisk plan med en godt utarbeidet kommunikasjonsplan for å få ansatte til å føle seg trygge og ivaretatt inn i fremtiden. Dette til sammen utgjør en kommunikasjonsstrategi. Valg og prioritering av kanaler for kommunikasjon er også en viktig del av strategien, slik at informasjon når de ansatte og at det åpnes for dialog. Det vil også være spesielt viktig at informasjonen som legges frem må være korrekt fra første stund, og i den sammenheng verdt å merke seg at av strategisk informasjon som ikke er forankret har en tendens til å gå tapt. Gjennom et kommunikasjonsprogram bestående av mål, visjon, framtidsutsikter, hvordan endringsprosessen er planlagt innført og hvordan den vil prege den «nye hverdagen» til de ansatte, vil gjøre prosessen synlig. Noe som igjen vil skape trygghet til prosessen, både for ledere og medarbeidere. Da vet man når man kan forvente noe, hva en kan forvente og hvordan man blir involvert. I dagens organisasjoner forventes kontinuerlige endringer og effektiviseringer, det vil derfor være viktig at ledelsen gir rom og muligheter for å stoppe opp, revurdere og tilpasse endringene til behov og nye signaler. Ved å opptre som en lærende organisasjon vil det være større muligheter for å oppnå de resultater en har satt seg.

Som nevnt i drøftingen kan det å skape forpliktelse gjennom involvering være en nyttig strategi. Gjennom mine informanter fikk jeg inntrykk av at det var sterke drivkrefter for å gjennomføre endringen i organisasjonen, og det tolker jeg har sammenheng med en indre motivasjon for at pasientene skal få mulighet til å klare seg selv lengst mulig. I den gitte prosessen har involvering av tillitsvalgte vært eneste deltagelse i prosjektplanleggingen og i senere justeringer av metodikkinnføringen. En kan stille spørsmål om denne metoden har lyktes helt, da de ansatte og til dels avdelingslederne ikke føler eierforhold til prosessen. Det kom også frem at de ansatte ønsker tettere kommunikasjon og deltagelse opp mot gjennomføringen av metodikken i dag. For å lykkes, og for å minimere misforståelser, merarbeid og motarbeiding, vil jeg anbefale tilrettelegging av et tettere bånd med flere møtepunkter mellom de utøvende tjenestene – da resultatene i stor grad avhenger av hvilke tjenester som utøves i førstelinjen. For å oppnå dette må lederne tilrettelegge for, og fremskaffe hyppige arenaer, der to-veis kommunikasjon er hovedfokus, og at de ansatte inkluderes noe mer i Mestringsteamets møter med pasienten og pårørende. Dette vil igjen føre

til at medarbeiderne vil føle seg som en del av prosessen, og at de med sin unike kompetanse rundt tjenestområdet evner å ta tak i problematikk og utfordringer på et tidligere stadie.

5.2 Bidrar dette til måloppnåelse?

For å lykkes med en endringsprosess er det viktig at man definerer klare mål, visjoner og forventninger, og at dette er godt forankret i dagens og fremtidens behov. I oppgavens rammebetingelse viste vi at tjenester innen omsorgssektoren vil være preget av behov for endringer og tilpasninger for å kunne være bærekraftige fremover. Både mål og visjon med den gitte prosessen ser ut til å være godt forankret i organisasjonen, og dette beror på at tematikken innen tidlig innsats og ressursbruk lavt i omsorgstrappen allerede har vært deres arbeidshverdag over lang tid. I teorikapitlet kom det frem at når endringen iverksettes og det nye kommuniseres ut er det viktig at lederne går foran som gode eksempler og rollemodeller, ved å vise gjennom praksis og handling hvordan ting skal fungere fremover. Gjennom denne oppgaven ser jeg ikke at lederne har tatt denne fremtredende rollen. Spesielt avdelingslederne sier de ikke føler eierforhold til endringsprosessen, men at de har fått presentert når dette skulle iverksette og hvordan det skulle gjøres, uten noen form for følt medvirkning. For implementeringer av denne typen vil det derfor være nyttig å legge opp en systematisk opplæringsplan, der både fag/kompetanse og adferd blir fokusert på, og at det legges til rette for hyppigere møtepunkter og samhandlingsarenaer gjennom hele prosessen, og spesielt mellom ansatte og ledere i førstelinjen og Mestringsteamet.

I organisasjoner kan det lett oppstå gnisninger og motsigelser, på alle nivå. Som påpekt tidligere er det en leders oppgave å håndtere slike motkrefter når de oppstår. Fra teorien er det viktig få ta med seg at kommunikasjon skaper tillit og identitetsfølelse for alle medvirkende i en endringsprosess, uavhengig om en er leder, eier eller ansatt. Og for å skape tillit og identitet må kommunikasjon benyttes for å formidle god og nøyaktig informasjon, både gjennom en-veis kommunikasjon og gjennom dialog. Gjennom dette vil en gi deltagerne forståelse for hvorfor endringene skjer, noe som vil redusere motstand og dermed gi medarbeiderne en mer positiv holdning til endringen. Dette vil videre gi en positiv effekt på medarbeiderne og endringsprosessens fremdrift i form av å lykkes. Og jo mer dialog, desto større muligheter for læring og måloppnåelse.

Om målet er nådd og om endringsprosessen har vært vellykket er vanskelig å besvare, blant annet fordi dette er en prosess som fortsatt er pågående og en prosess som normalt krever mange år før får *satt* seg i tjenestebildet. Jeg spurte etatsjefen om hans syn på måloppnåelse,

og han erkjenner at kommunikasjon har kanskje vært den største utfordringen:

«Så rent, altså objektive kriterier, kan du si, gjør at en har lykket. I forhold til subjektive kriterier så er det [...] jo vanskelig det her med kommunikasjon lenger ned, og hvordan en skal få til det bedre. Den nøtta vil jeg gjerne knekke.» (ES)

5.4 Studiets begrensninger og veien videre

Ideen til denne oppgaven og dens problemstilling startet i bekjentskap med professor Tom Karp og hans engasjement for endringsledelse. Jeg satt tidlig med en oppfatning av at kommunikasjon og endringsledelse var to ufravikelige faktorer i søken etter vellykkede endringsprosesser. Ved å knytte disse temaene opp mot egen arbeidsplass ønsket jeg å få en dypere forståelse for dette gjennom teori, empiri og rådata. Jeg har selv ikke vært involvert i endringsprosessen, kun bivånet den fra utsiden med argusøyne. Gjennom samtaler med andre i organisasjonen som hadde kjennskap til prosessen, kom jeg frem til at grad av involvering og håndtering av motstand måtte bli en del av grunnlaget for min masteroppgave i tillegg til endringsledelsens bruk av kommunikasjon gjennom prosessen.

Funnene i denne studien bidrar til økt kunnskap og bevissthet rundt sammenhengen mellom kommunikasjon, involvering og endringsprosesser. Det er ikke lagt frem helt ny teori, men derimot sammenhenger som støttes opp av teori og empiri som igjen understreker betydningen av de spesifikke områdene for å oppnå en vellykket endringsprosess. Utfordring i denne prosessen har vært å finne en definisjon og en konklusjon på hva måloppnåelse er. Et mål kan være en bevegelig faktor som utvikler seg med samfunnet, samtidig som at innfallsvinkelen til resultatet vil være forskjellig ettersom hvem som definerer måloppnåelse. Med bakgrunn i dette ser jeg at svaret på min problemstilling kunne vært mer nøyaktig og omfattende om jeg dro inn flere interessenter i studien min. I min tolkning av funnene antyder jeg at informasjonsdelingen mellom de tillitsvalgte og deres medlemmer ikke har vært optimalt. Flere spørsmål og flere informanter, blant annet tillitsvalgte, ville gitt meg svar på de tillitsvalgtes deltagelse og påvirkning av endringsprosessen. I tillegg ville de tillitsvalgte gitt meg innsikt i prosessen fra deres side, og hvordan de har involvert sine medlemmer underveis i prosessen. Det er også en annen gruppe som hadde vært spennende å hatt inn i denne studien, og det er pasienter/brukere og pårørende – da i form av brukergrupper og pårørende- representanter. De ville sannsynligvis definert måloppnåelse på en annen måte enn ledelsen i etaten, samtidig som de kunne bidratt med nyttig informasjon og refleksjoner rundt deres kjennskap til prosessen og deres følelse av deltagelse og påvirkning.

Innledningsvis la jeg for mye i problematikken rundt motstand mot endring. Dette ble derfor gjennom prosessen og drøftingen av resultatene nedjustert, da jeg fikk inntrykk av at etaten ikke hadde hatt mange store episoder der motstand hadde vært et tema. Begrunnelsen for dette mener jeg er at målet og visjonen for metodikkendringen lå tett oppunder de ansattes syn på hva dagens og fremtidens eldreomsorg rommer.

Teorien jeg har benyttet i denne studien er nært knyttet opp mot Tom Karp sin bok «*Endring i organisasjoner*». Boka gir en oversiktlig sammenfatning av «*Ideologi, teori og praksis*», hvor jeg valgte ut det teoretiske perspektivet fra Lewin, Kotter og Argyris, og deres modellene. Empirien som er benyttet i oppgaven min er hovedsakelig knyttet til nordiske studier, da jeg mener dette ville være mest sammenlignbart innenfor mine rammebetingelser og begrensninger for oppgaven. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det dukket opp mye litteratur som kunne vært spennende å dypdykke i, men som har blitt valgt bort med hensyn til oppgavens størrelse. Om dette ville gitt andre resultater vites ikke.

Mine funn er ikke nødvendigvis avgrenset til å en kommunal omsorgstjeneste, men de kan være aktuelle i alle organisasjoner som skal gjennomføre store endringsprosesser. Funnene viser det som spesielt viktig å fokusere på en strukturert plan med hensyn på informasjonsformidling der kommunikasjon og involvering vil være faktorer som har betydning for prosessen retning og fart mot målet.

Etter å ha gjennomført denne oppgaven har jeg gjort meg noen tanker om hva som kunne vært interessant i en videre studie i forlengelse av denne oppgaven. For min del var det avgjørende at informantene var representert av både ledere og ansatte. Gjennom prosessen innså jeg at ved å ta med tillitsvalgte og representanter fra brukeren og pårørende ville jeg fått et videre perspektiv og et bedre bilde på blant annet måloppnåelse. Det ville derfor vært interessant å få innsikt gjennom dybde- eller gruppeintervjuer om deres forståelse, erfaringer og tanker rundt endringsprosessen. Noe som ville vært et viktig bidrag for å påvirke hvordan endringer blir gjennomført på et senere tidspunkt. I tillegg kunne det vært interessant å utføre et lignende studium der ledelsen på høyeste nivå var inkludert i utvalget, der fokus på den strategiske prosessen for hele omsorgstjenesten hadde vært tema. Dette ville gitt et bredere innblikk i utvikling av strategi, planlegging og tilpasninger tuftet på samfunnsoppdraget og gitt meg som forsker en bedre forståelse for ulike sammenhenger og valg en organisasjon gjør i forkant av en omfattende endringsprosess.

Litteraturliste

Allen, J. et al. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2), s. 187-210.

AML. (2019) *Arbeidsmiljøloven*. Lovdata.no. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/4-3#4-3>>.

Argyris, C. (1994) Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72 (4), s. 77-85.

Argyris, C. & Quirk, K. M. J. (1990) *Bryt forsvarsrutinene : hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo, Universitetsforlaget.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass, Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), s. 681-703.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the Code of Change.(Statistical Data Included). *Harvard Business Review*, 78 (3), s. 133.

Bladet.no. (2016a) Kan ikke kutte mer i omsorgsbudsjettet. *Bladet*, [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.bladet.no/nyheter/2016/03/31/Kan-ikke-kutte-mer-i-omsorgsbudsjettet-12537345.ece>>

[Lest 05.10.2017].

Bladet.no. (2016b) Leder fra samme kontor. *Bladet.no*, [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.bladet.no/nyheter/2016/04/09/Leder-fra-samme-kontor-12545662.ece>>

[Lest 11.09.2017].

Bruner, J. S. (1990) *Acts of meaning*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Burke, W. W. (2011) A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), s. 143-167.

Campitt, P. G., Dekoch, R. J. & Cashmann, T. (2000) A Strategy for Communicating about Uncertainty. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14 (4), s. 41-57.

Clampitt, P., Williams, M. L. & Dekoch, R. (2001) Embracing uncertainty: The executive's challenge. *Journal of Change Management*, 2 (3), s. 212-228.

Culbertson, H. M. (1993) Excellence in public relations and communication management: James E. Grunig, Editor Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1991, 666 pp (Book Review).

Erlie, B. (2003) *Intern kommunikasjon : planlegging og tilrettelegging*. 3. utg. Oslo, Universitetsforl.

Etat omsorg, S. k. (2016) *Omsorg 2032*. Tilgjengelig fra:
<<https://www.stjordal.kommune.no/kommuneplan/Documents/OMSORG%202032.pdf>>.

Farbrot, A. (2018a) Hva kjennetegner din lederkommunikasjon? *Magma*, 21 (4), s. 18-19.

Farbrot, A. (2018b) Ledelse gjennom kommunikasjon ; lederkommunikasjon er lederens viktigste lederverktøy. *Magma*, 21 (4), s. 20-27.

Greenberg, J. (1997) *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, California, Sage.

Grimsmo, A. (2012) *Veien frem til helhetlig pasientforløp*. Norsk Helsenett. Tilgjengelig fra:
<<https://www.nhn.no/media/1710/veien-frem-til-helhetlig-pasientforlop.pdf>>.

Grundy, T. (1993) *Implementing strategic change - a practical guide for business*. . London, Kogan Page.

Helsedirektoratet. (2015) *Forsøk statlig finansiering av omsorgstjenester*. Tilgjengelig fra:
<<https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1020/IS-2391%20Kriterier%20for%20tildeling%20av%20omsorgstjenester.pdf>>.

Helsedirektoratet. (2019) *Kompetanseløftet 2020*. [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<https://helsedirektoratet.no/kompetanseloft-2020>> [Lest 25.03.2019].

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis*. 3. utg. Oslo, Universitetsforl.

Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo, Universitetsforl.

Higgs, M. & Rowland, D. (2001) Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management*, 2 (1), s. 47-64.

HOD. (2017) *Veileder for ny forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring*. Tilgjengelig fra: <<https://helsedirektoratet.no/retningslinjer/ledelse-og-kvalitetsforbedring>> [Lest 05.10.2017].

Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen, Fagbokforl.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013) *Innovative organisasjoner : fra idé til faktura*. Bergen, Fagbokforl.

Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Karp, T. (2017) *Forelesning OR338E Strategisk endringsledelse*. Universitetet Nord, MBA Ledelse. [Lest 31.10.17].

Kongsvik, T. (2006) Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, 9 (2), s. 38-43.

Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. 73 (2), s. 59-67.

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979) CHOOSING STRATEGIES FOR CHANGE. *Harvard Business Review*, 57, s. 106-114.

KS. (2018) *Helhetlig pasientforløp i hjemmet*. [Internett]. KS.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.ks.no/fagomrader/helse-og-omsorg/eldreomsorg/gode-pasientforlop/kunnskapsgrunnlag-og-verktoy/helhetlig-pasientforlop-i-hjemmet/>> [Lest 15.02.2019].

Lewin, K. (1947) *Frontiers in group dynamics*. I Cartwright, D (red.). (London: Harper & Row).

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York, Harper & Row.

Lines, R., Døving, E. & Tobiassen, A. E. (2007) Organisasjonslæring: en kritisk og realistisk tilnærming. *Beta*, (01), s. 33-50.

Lines, R. et al. (2005) The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5 (2), s. 221-245.

Lokken, E. T. (2016a) Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *MAGMA*, 0416, s. s.69-74.

Lokken, E. T. (2016b) *Kommunikasjon kan redde omstillingen!* [Internett]. enerWe.no. Tilgjengelig fra: <<https://enerwe.no/arrangement-ecc-enerwe-communication-conference/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen/131480>> [Lest 31.03].

Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. (2014) Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33 (4), s. 324-341.

McFarland, W. (2012) *This is Your Brain on Organizational Change*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2012/10/this-is-your-brain-on-organizational-change>> [Lest 14.04.].

Meld.St.29. (2013) *Morgendagens omsorg*. Oslo, Departementenes servicesenter.

Meyer, C. B. & Stensaker, G. (2007) Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1), s. 1-6.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen, Fagbokforl.

Mintzberg, H. (2015) Henry MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work* (1973) & *Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better* (2013).: Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234. *M@n@gement*, 18 (2), s. 186.

Moe, C. F. & Gårseth-Nesbakk, L. (2015) Hverdagsrehabilitering som innovasjon - økt oppmerksomhet om aktørers samspill. I: Andersen, O. J. et al. red. *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting : vågal reise med behov for allierte*. Bergen, Fagbokforl., s. 87-105.

Olaisen, J. & Revang, O. (2017) The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge sharing and innovation in project teams.

Olaisen, J., Revang, Ø. & Rosendahl, T. (2018) Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser ; et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil. *Magma*, 21 (4), s. 49-58.

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo, Universitetsforl.

Saksvik, P. Ø. et al. (2007) Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21 (3), s. 243-263.

Sarbin, T. R. (1986) The narrative as a root metaphor for psychology. *Kraeger Publishers*, s. 3-21.

Selvaag, H. F. (2017) *Omsorgssjef*. Samtale og en intern Power Point,

Stensaker, I. et al. (2002) Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31 (3), s. 296-312.

Stjørdal.kommune.no. (2017) Hverdagsrehabilitering. Hvem er vi? Hva gjør vi?

Stjørdal.kommune.no. (2019) *Organisasjonskart Etat omsorg*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.stjordal.kommune.no/alfabetisk/Documents/Organisasjonskart%20-%20Etat%20omsorg.pdf>> [Lest 04.05.].

Viken, H. (2017) *Forelesning i OR338E Strategisk endringsledelse*. MBA Ledelse.

Warner-Søderholm, G. & Søderholm, A. (2018) Ansattes preferanser for lederkommunikasjon ; finnes det regionale forskjeller i Norge? *Magma*, 21 (4), s. 28-39.

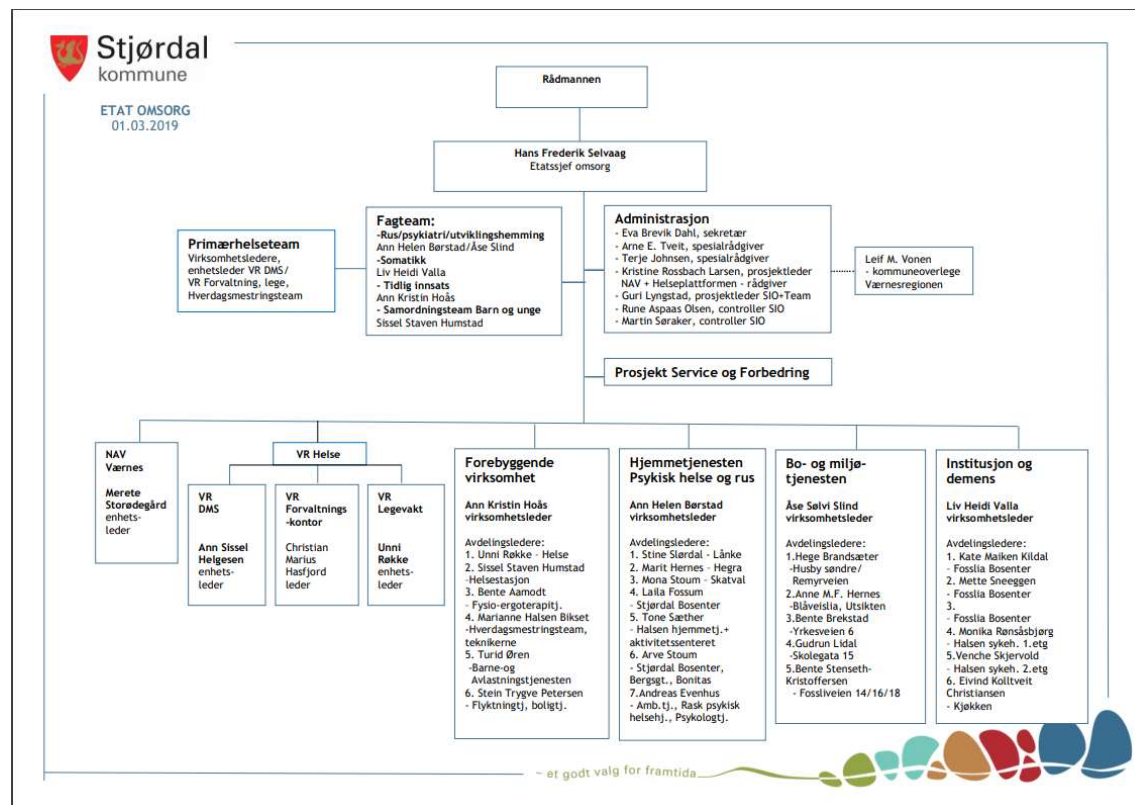
Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö, Liber.

Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5th ed. Los Angeles, Calif, SAGE.

Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations*. 8th ed., Global ed. Essex, Pearson.

Figurer og vedlegg:

Figur 9: Organisasjonsstruktur Etat omsorg
(Stjørdal.kommune.no, 2019).



Figur 9: Organisasjonskart i Stjørdal kommune, Etat Omsorg, per 1.3.2019.

Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Page 1 of 5

Meldeskjema 335720

 Skriv ut

Sist oppdatert
19.12.2018

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lyddoptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

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

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

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave: Kommunikasjon i en endringsprosess.

Prosjektbeskrivelse

Problemstilling: På hvilken måte benyttes kommunikasjon som
verktøy av lederne for implementering av endringsprosessen i omsorgsetaten i
Stjørdal kommune, og hvordan bidrar dette til måloppnåelse?

Fagfelt

Andre fagfelt

Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke
Nei

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Kvalitativ undersøkelse. Ledere og ansatte i omsorgsetaten i
Stjørdal kommune fra to parallelle enheter som utfører samme tjeneste. Utvalget
vil være fire ledere (tre nivå) og fire ansatte i førstelinjen.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kari Eimstad, kari.eimstad@ntebb.no, tlf. 40225752

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no, tlf. 75 51 76 90

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?
Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere i Omsorgsetaten Stjørdal kommune

Rekruttering eller trekking av utvalget
Strategisk valgt

Alder
25 - 70

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

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide_ledere.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger
Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?
Ja

Hvordan?
Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykke korr_19.12.18.pdf](#)

Utvalg 2

Beskriv utvalget
Ansatte i hjemmetjenesten Omsorgsetaten i Stjørdal kommune

Rekruttering eller trekking av utvalget
Seks
utvalgte trekkes fra lister fra nærmeste leder

Alder
20 - 70

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

Personopplysninger for utvalg 2

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide_ansatte i førstelinen.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger
Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykke korr_19.12.18.pdf](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

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

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Via mail

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

Ta kontakt med forsker.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

- Annen godkjenning

Annen godkjenning

Informert personvernombud i Stjørdal kommune

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)

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

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Vil

kun benytte fornavn, alder, ansiennitet og utdannelsesgrad i rapporten, så lenge informanten godtar dette.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

10.09.2018 - 01.09.2019

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger

Hvor oppbevares opplysningene?

Stjørdal kommune, privat område

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

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

Ja

Begrunn

Planlegger å benytte fornavn og alder på alle informanter.

Tilleggsopplysninger

NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Masteroppgave: Kommunikasjon i en endringsprosess.

Referansenummer

335720

Registrert

13.11.2018 av Kari Eimstad - kari.eimstad@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no, tlf: 75 51 76 90

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kari Eimstad, kari.eimstad@ntebb.no, tlf: 40225752

Prosjektperiode

10.09.2018 - 01.09.2019

Status

27.12.2018 - Vurdert

Vurdering (1)**27.12.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 27.12.2018 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.9.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å

svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!
Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Tif. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Skjema for samtykke

Informasjon om prosjektet og skjema for samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

«En forskningsstudie som skal belyse hvilken måte kommunikasjon er benyttet som verktøy for implementering av endringsprosessen i omsorgsetaten i Stjørdal kommune».

Studien vi ta for seg informasjonsflyt, involvering og motstand til innføring av laveste nivå på omsorgstrappen; Lærings- og mestringstilbud.

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave i deltidsstudiet MBA Ledelse ved NORD Universitet, avd. Bodø. Informasjonsinnhenting gjennomføres med samtykke fra etatssjef Omsorg i Stjørdal kommune, Hans Frederik Selvaag.

Formålet med denne studien er å belyse betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser, og hvordan bruk av kommunikasjon skal tilrettelegge for god informasjonsflyt, involvering og minimering av motstand i en endringsprosess.

Utvalget er valgt selektivt gjennom samarbeid med etatssjefen, og du blir spurt fordi du passer til kriteriene for utvalget.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse vil si at du må gjennomføre et intervju på ca. 30 minutter, hvor det oppfordres til aktiv deltakelse. Samtalen vil omhandle din forståelse og opplevelse av endringsprosessen, kommunikasjon, involvering og motstand til endringene. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, og samtalen vil bli transkribert i etterkant.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare forsker (student) som vil ha tilgang på personopplysninger, lydopptak og det transkriberte materiale.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Deltagerne, foruten etatssjef, vil kun omtales med fornavn (evt. alder, ansiennitet og utdannelsesgrad) - om det faller seg naturlig i rapporten. Opplysningene vil bli lagret forsvarlig på pc, med brukernavn og passord, og vil ikke bli vist offentlig. Prosjektet skal etter planen leveres senest den 24.05.19. Etter sensur vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet, senest 01.09.2019.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NORD Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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 har spørsmål til studien ta kontakt med prosjektleder Kari Eimstad på mobil 40 22 57 52 eller på mail: kari.eimstad@ntebb.no.

Kontaktopplysninger til veileder; Jan-Oddvar Sørnes, tlf.nr 75 51 72 33 eller mail: jan-oddvar.sornes@nord.no.

Studien er meldt til Personvernombud i Stjørdal kommune, Simon Schjølberg og til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kommunikasjon i en endringsprosess» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i et dybdeintervju (ca. 30 min)
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (nevnes i så fall med fornavn, alder, ansiennitet og utdannelsesgrad – hvis aktuelt. Etatssjef vil nevnes med fullt navn).
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til masteroppgaven er formelt avsluttet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger kan benyttes til analyseformål i masteroppgaven og behandles frem til prosjektet er fullført senest 01.09.19.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide – Ledere

Intervjuguide - Ledelse

Intervjuguide til undersøkelse om internkommunikasjon i endringsprosessen i omsorgsetaten, Stjørdal kommune.

Fornavn:	
Alder:	
Stilling:	
«Fartstid» som leder:	

Generelt:

Kan du beskrive din stilling og hvilken rolle du har hatt under endringsprosessen?

Endringsprosessen:

Kan du beskrive hva og hvorfor kommunen (ved etatsjefen) har satt i gang en endring i tjenesteytelsen innen hjemmebaserte tjenester?

Kan du beskrive hvordan du har opplevd endringsprosessen, og hvilke konsekvenser endringene har hatt for din stilling?

Kommunikasjon:

Mellomleder: Kan du beskrive hvordan du som mellomleder fikk informasjon om endringene, og hvordan du har oppfattet kommunikasjonen gjennom de ulike fasene: før – under – etter?

Etatsjef: Kan du beskrive hvorfor du som etatsjef initierte endringer i tjeneste, og hvordan du har planlagt og gjennomført informasjonsflyt gjennom de ulike fasene: før – under – etter?

Alle: Kan du beskrive hvilken kommunikasjonsstrategi du/dere planla, og gikk det etter plan?

Involvering:

Kan du beskrive hvordan du har vært involvert i endringsprosessen?

Kan du beskrive hvordan dine ansatte har vært involvert i prosessen?

Endringsmotstand:

Kan du beskrive hvilke motstand som har dukket opp, og hva som har forårsaket dette?

Beskriv hvordan dere jobber med dette?

Avslutning:

Kan du beskrive hva endringsprosessen har gjort med deg som ansatt, leder og din arbeidshverdag?

Nevn minst tre læringsmomenter i forbindelse med endringsprosessen?

Beskriv hva du ville gjort annerledes.

Vedlegg 5: Intervjuguide – Ansatte

Intervjuguide – Medarbeidere i førstelinjen

Intervjuguide til undersøkelse om internkommunikasjon i endringsprosessen i omsorgsetaten, Stjørdal kommune.

Fornavn:	
Alder:	
Stilling:	
«Fartstid» i tjenesten:	

Generelt:

Kan du beskrive din stilling og hvilken rolle du har hatt under endringsprosessen?

Endringsprosessen:

Kan du beskrive hva og hvorfor kommunen ved etatssjefen har satt i gang en endring i tjenesteytelsen innen hjemmebaserte tjenester?

Kan du beskrive hvordan du har opplevd endringsprosessen, og hvilke konsekvenser endringene har hatt for din stilling?

Kommunikasjon:

Kan du beskrive hvordan du som ansatt fikk informasjon om endringene, og hvordan du har oppfattet kommunikasjonen gjennom de forskjellige fasene?

Involvering:

Kan du beskrive hvordan du har vært involvert i endringsprosessen?

Endringsmotstand:

Kan du beskrive hvilke motstand som har dukket opp, og hva som har forårsaket dette? Kan du beskrive hvordan motstand er håndtert?

Avslutning:

Kan du beskrive hva endringsprosessen har gjort med deg som ansatt og din arbeidshverdag?

Nevn minst tre læringsmomenter i forbindelse med endringsprosessen?

Beskriv hva du mener burde vært gjort annerledes.

