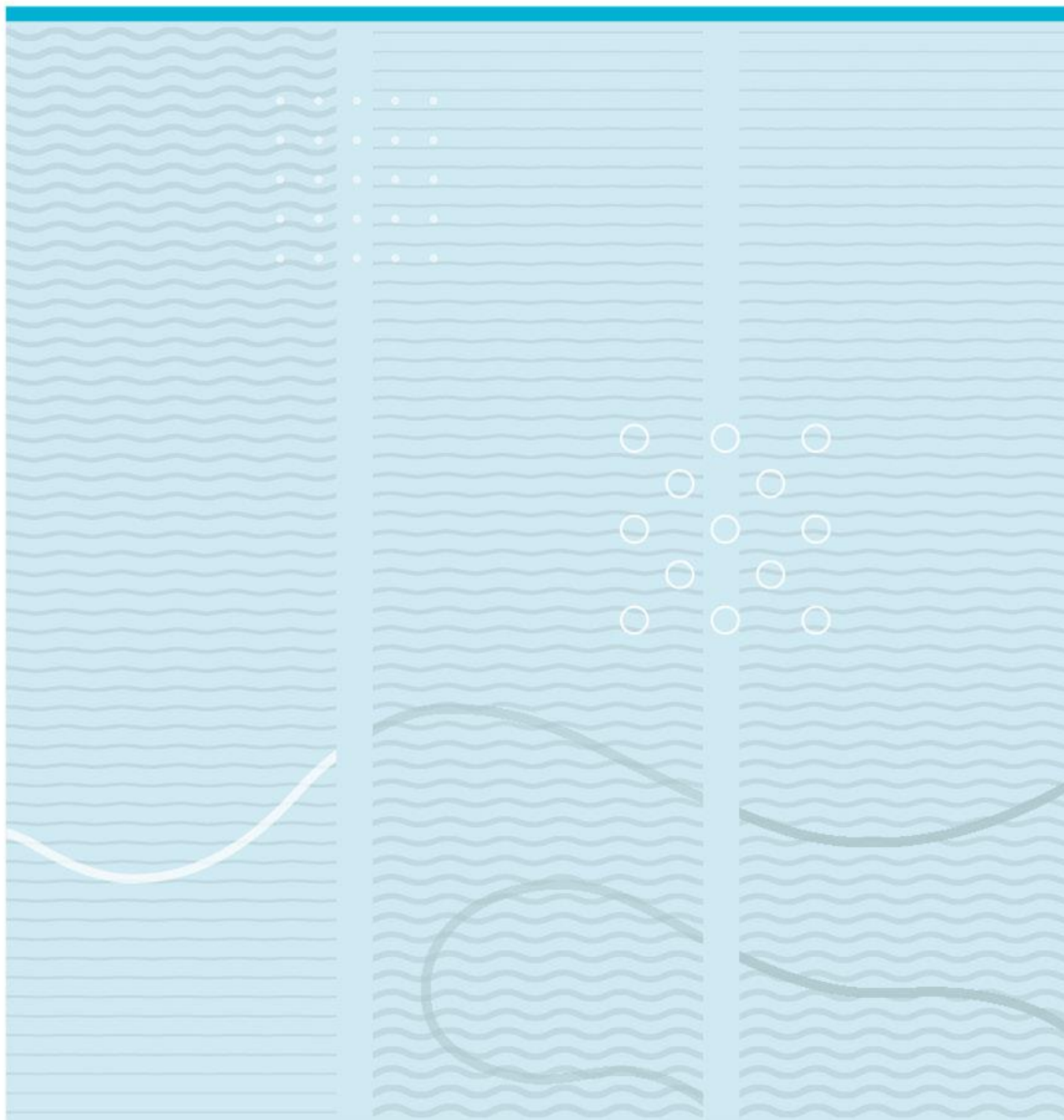


Anne Sofie Ringdal Valskar

## Er sunne omstillinger usunne?

En studie av hva som ligger til grunn for tilslutning og motstand ved omstillingsprosesser i skole og helse.



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 4  
3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2019 Anne Sofie Ringdal Valskar

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Tema for denne masteravhandlingen er endringsledelse i offentlig sektor.

Problemstillingen er: Hva ligger til grunn for tilslutning og motstand under omstillingsprosesser.

Problemstillingen ble undersøkt med følgende fire forskningsspørsmål:

- 1) Hva fremmer tilslutning? Hvilke relasjonelle? forhold skaper endringsvilje med tendens i retning tilslutning for omstillingsprosesser?
- 2) Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle? forhold skaper endringsvilje med tendens i retning mot tilslutning for omstillingsprosesser?
- 3) Ledelse: Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?
- 4) Hva er forskjeller og likheter mellom skole og helse?

Datainnsamlingsmetoder har vært dybdeintervju med syv informanter, hvorav fire lærere i barneskole og tre sykepleiere i sykehus.

Alt sett under ett fremgår det av studien to hovedtendenser; et personlig fokus og et faglig fokus. Det var få forskjeller i endringsvilje og reaksjoner på endring til tross for at de har ganske ulikt utgangspunkt når det gjelder kontekst.

Det som kan relateres til fag og profesjon har stor betydning. Avhengig av profesjon og egeninteresse bør man tilrettelegge omstilling etter dette. Det som

- Positiv endringsvilje og engasjement
- Lojalitet
- Pasienten og eleven i fokus
- Medvirkning og involvering
- Informasjon, kommunikasjon og dialog
- Faglig fokus, forskningsbasert, behov for endringer og kapasitet til å gjennomføre

*Nøkkelbegrep: endringsvilje, tilslutning og forpliktelse, motstand mot endring, relasjoner, samarbeidsledelse, sunne omstillingsprosesser, lederstrategier.*

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Oversikt over tabeller</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Oppgavens struktur .....	10
1.2 Sentrale begrep/definisjoner.....	10
1.3 Endringer og omstillinger i offentlig sektor .....	11
1.3.1 Kort bakgrunn: sykehus .....	11
1.3.2 Kort bakgrunn: Skole .....	12
1.4 Tidligere forskning.....	13
1.5 Avgrensninger .....	15
<b>2 Teori</b> .....	<b>16</b>
2.1 Endringsvilje .....	18
2.2 Motstand mot endring .....	20
2.3 Tilslutning og forpliktelse (Commitment).....	24
2.4 Lederstrategier .....	25
2.4.1 Sunne omstillingsprosesser .....	29
<b>3 Problemstilling</b> .....	<b>31</b>
<b>4 Metode</b> .....	<b>33</b>
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og forforståelse .....	33
4.2 Forskningsdesign .....	33
4.3 Datainnsamlingsmetoder .....	34
4.3.1 Dybdeintervju.....	34
4.3.2 Utvalg .....	34
4.3.3 Gjennomføring av dybdeintervju .....	35
4.4 Dataanalyse .....	36
4.5 Metodekvalitet.....	38
4.5.1 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	38
4.6 Etske aspekter .....	39
4.7 Operasjonalisering av begrepene.....	40

<b>5</b>	<b>Resultater og hovedfunn .....</b>	<b>41</b>
5.1	Tilslutning .....	41
5.1.1	Skole .....	43
5.1.2	Helse .....	46
5.2	Motstand .....	48
5.2.1	Skole .....	50
5.2.2	Helse .....	53
5.3	Ledelse/lederstrategier .....	55
5.3.1	Skole .....	56
5.3.2	Helse .....	58
5.4	Metriske spørsmål/kvantitative data .....	59
5.4.1	Skole .....	60
5.4.2	Helse .....	60
<b>6</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>64</b>
6.1	Sammenlignende analyse og diskusjon .....	65
6.1.1	Tilslutning og forpliktelse .....	65
6.1.2	Motstand .....	68
<b>6.1.3</b>	<b>Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte? .....</b>	<b>71</b>
6.2	Hovedforskjeller mellom organisasjonene .....	74
6.2.1	Tilslutning og forpliktelse .....	74
6.2.2	Motstand .....	74
6.2.3	Ledelse .....	76
<b>7</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>78</b>
7.1	Styrker og svakheter .....	79
7.2	Videre forskning .....	79
	<b>Referanser/litteraturliste .....</b>	<b>80</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>86</b>

## Oversikt over tabeller

Teoretisk er oppgaven avgrenset til relasjonelle forhold. Jeg konsentrerer meg om skole og helse og legger vekt på relasjonelle forhold i denne studien og mindre vekt på det økonomiske systemet som også vil innvirke på omstillingsprosesser.

Tabell 2-1 Oversikt omfang intervju

Tabell 3-1 Forhold i tendens i retning tilslutning – transkriptert oversikt

Tabell 3-2 Forhold i tendens i retning mot tilslutning - transkriptert oversikt

Tabell 3-3 Forhold i betydning av ledelse - transkriptert oversikt

Tabell 3-4 Resultater for skole

Tabell 3-5 Resultater for helse

Tabell 3-6 Transformert oversikt delt i to grupper for skole

Tabell 3-7 Transformert oversikt delt i to grupper for helse

Tabell 3-8 Transformert oversikt delt i to grupper – samlet for skole og helse

Tabell 4-1 Forskjeller og likheter mellom skole og helse – konsentrert oversikt

## Oversikt forkortelser

Forkortelse	Beskrivelse
AML	Arbeidsmiljøloven
HCPI	Healthy Change Process Index
HOD	Helse- og omsorgsdepartementet
KD	Kunnskapsdepartementet
KSU	Kunnskapssenter for utdanning
NPM	New Public Management
Udir	Utdanningsdirektoratet

## Forord

Temaet endringsledelse har ikke vært et fag eller et tema i dette studieprogrammet, og var helt nytt for meg. Jeg har imidlertid lenge tenkt at jeg ønsket å få innsikt og kunnskap om temaet.

Denne masteravhandlingen markerer slutten på mitt masterstudiet i innovasjon og ledelse. Studiet er gjennomført på deltid ved siden av daglig fire timers pendling på grunn av 100 % jobb i Oslo og familieliv på Tjøme. Et år tok jeg ekstra masterfag ved Oslo Met slik at jeg da hadde studiebelastning som en fulltidsstudent i tillegg. Samtidig med studiet begynte jeg i ny jobb, og med arbeidsoppgaver som var helt nye for meg.

Det har vært en utrolig lang reise som har vært både interessant, lærerik og spennende, men til tider også utmattende og frustrerende. Underveis tok livet noen uventede svinger som var ekstra belastende. Derfor er det nå helt fantastisk å ha gjennomført studiet!

Jeg vil takke mine informanter som stilte velvillig opp for meg.

Videre vil jeg vil takke min leder, Tor Faulkald i Sykehusinnkjøp HF, for at jeg de siste ukene har fått styre tiden min selv.

Jeg vil også takke min veileder professor Glenn-Egil Torgersen for veldig god veiledning og støtte.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie; min bauta i livet, Dag og vår fantastiske datter Amalie. Uten deres støtte ville ikke dette vært mulig!

Tjøme, 14. mai 2019

Anne Sofie Ringdal Valskar

# 1 Innledning

Det kan i dag oppleves nesten meningsløst å snakke om behov for endringer. Endringer og omstillinger er mer regelen enn unntaket. Virksomheter både i det offentlige og det private jobber ikke effektivt nok, og det kan virke som om man kontinuerlig trenger nye løsninger og ny teknologi. Ifølge Skorstad (2011) har det de siste tiårene vært et slags omstillingshysteri i norsk arbeidsliv. Store reformer og mindre inkrementelle endringer skal implementeres. Ny teknologi skal læres og nye arbeidsprosesser og rutiner må tilpasses og innføres. Dette krever fleksibilitet og evne og vilje til å kunne omstille seg.

Det finnes mye og lett tilgjengelig informasjon og kunnskap om hvordan man kan lykkes med omstillinger, og organisasjonene vet tilsynelatende hva de skal gjøre for å lykkes (Haueng & Stensaker, 2016). Allikevel viser empirisk organisasjonsforskning at over halvparten av omstillingene mislykkes (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008).

Det er i dag helt andre krav både til medarbeidere og ledelse enn for få år siden. I et kunnskapssamfunn er IKT den dominerende drivkraften i samfunnsutviklingen og medarbeiderne er den viktigste ressursen. Da begrepet «Livslang læring» kom under kompetansereformen i 1997 ble det satt fokus på at voksne må tilegne seg ny kunnskap gjennom hele livet enten dette dreier seg om få formell kunnskap eller oppdatere seg i arbeidslivet (Nyen & Skule, 2005).

For å hente ut gevinster av effektiviseringstiltak og omstillinger er det viktig at man lykkes med implementeringen. Over halvparten av iverksatte omstillinger mislykkes i løpet av prosessen i følge empirisk organisasjonsforskning (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008). Saksvik, Nytrø & Tvedt (2008) hevder at årsaken kan være for ambisiøse mål, det tok lengre tid enn forventet eller man gjorde feilvurderinger i prosessen. Hvordan medarbeidere reagerer på omstilling kan imidlertid også ha stor betydning for om organisasjoner lykkes.

Omstillinger kan gi mange negative helsemessige konsekvenser for de ansatte som eksempelvis økt usikkerhet, tap av kontroll, redusert rolleklarhet eller konsekvenser endringen har for arbeidsmiljøet når personalkabalen endrer seg. Usikkerheten kan føre til utbrenthet, uførepensjonering, økt jobbpres og –stress, økt sykefravær og økt skadehyppighet. (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008).



Det mangler ofte ikke på planlegging når planlagte endringer skal implementeres. Allikevel går det ofte galt. Fra eksperthold hevdes det at implementeringen og gjennomføringsfasen er det mest utfordrende i omstillingsprosesser (Stensaker & Haueng, 2016). Organisasjoner ønsker å planlegge for den perfekte prosessen, men det vil ofte oppstå uforutsette hendelser som stikker kjepper i hjulene for dette. (Stensaker & Haueng, 2016). I stedet for å lete etter «best practice» kan derfor det å lære av de som ikke lykkes være en bedre strategi.

For ledere er kunnskap om hva som gjør at folk tilslutter eller motsetter seg endringer allikevel viktig. Hvordan medarbeiderne individuelt opplever endringene har betydning for implementeringen. Hvor trygge de er og hvor godt de mestrer oppgavene eller om endringene medfører usikkerhet kan ha betydning for hvordan de vurderer endringene. «Endring og omstilling handler til syvende og sist om mennesker» (Stensaker & Haueng, 2016).

Etter hvert som endringstakten øker kommer stadig flere endringer samtidig. Man rekker ikke å implementere en endring før det kommer en ny. Disse multiple endringene har vist seg å være spesielt utfordrende for mange ansatte. De mister troen på at endringsforsøkene kan lykkes, og motarbeider på ulike vis endringen. Denne motstanden mot endring kalles «endringskynisme», og kan bli en selvoppfylgende profeti ved at endringen ikke får en sjanse (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Enkelte yrkesgrupper har det mer utfordrende enn andre. For ansatte i sykehustjenester er det kombinasjonen av høye jobbkrav og lav jobbkontroll som er spesielt krevende (Tynes m.fl., 2018, s. 203). Digitalisering og ny teknologi skaper nye rutiner og krever ekstra innsats på toppen av en hektisk arbeidsdag. Ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå, må helsepersonell årlig forholde seg til et stort antall endringer. Blant sykepleiere ble det i 2016 rapportert at 67 % «har måttet sette seg inn i ny teknologi eller nye administrative systemer i jobben de siste tolv måneder». Tilsvarende tall for den norske befolkningen generelt var 55 % (Statistisk sentralbyrå, u.å.).

For å undersøke dette problemfeltet mer inngående, og hvor jeg også knytter inn min erfaring med omstillinger i offentlig sektor, spesielt innen helse, har jeg valgt følgende problemstilling:

*Hva ligger til grunn for i tilslutning og motstand under omstillingsprosesser.*

Denne vil bli undersøkt med følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hva fremmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper endringsvilje og tilslutning for omstillingsprosesser?
- 2) Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper motstand ved omstillingsprosesser?
- 3) Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?
- 4) Hva er forskjeller og likheter mellom skole og helse?

## 1.1 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er bygd opp med syv kapitler og starter med definisjon av sentrale begrep og bakgrunn omstillinger knyttet til offentlig sektor. I kapittel 2 forklares sentrale teorier med tanke på problemstilling, forskningsspørsmålene og analysen. I kapittel 3 presenteres problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 4 redegjør jeg for oppgavens valg og vurderinger når det gjelder metode som eksempelvis forskningsdesign, utvalg, validitet, reliabilitet og generalisering. Kapittel 5 tar for seg resultater og hovedfunn. Her har jeg valgt å bruke en utfyllende transkribert tabell i teksten i stedet for å vedlegge tabellen. Ved å ta med mest mulig i tekst vil det gjøre det lettere for leser å følge henvisningene i teksten. Kapittel 6 vil jeg diskutere og sammenligne funn før jeg konkluderer i kapittel 7.

## 1.2 Sentrale begrep/definisjoner

I dette underkapittelet har jeg samlet sentrale begrep og uttrykk som brukes i denne studien. Jeg ønsker med dette å tydeliggjøre min forståelse av begrepene slik at eventuell feiltolkning av terminologien blir avklart. I tillegg har jeg en oversikt over de mest brukte akronymene.

*Tabell 1-1 Begrepsavklaring*

Begrep	Forklaring / beskrivelse / definisjon
Det relasjonelle	Refererer til to hovedemner; forhold mellom ansatte og ansatte og ledere. Det relasjonelle forholdet de ulike aktørene har til hverandre, og hvordan det påvirker meninger, vurderinger og beslutninger hos ansatte. (Torgersen & Steiro, 2009)

<b>Grunnstruktur</b>	Hva ligger til grunn for
<b>Endringsvilje/ change readiness</b>	Begrepet inneholder elementer av motivasjon, tilslutning og beredskap. I mangel på en klar oversettelse eller definisjon, tas det her utgangspunkt i det engelske begrepet «change readiness». Det handler om i hvilken grad man tror at det er behov for endringen og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringen. Begrepet består også av holdning til og intensjon om. I dette begrepet ligger både endringsvilje og -evne.
<b>Tilslutning (Commitment)</b>	Begrepet «tilslutning» (Hernes, 2016) er oversatt fra begrepet commitment, og i denne sammenheng tolker jeg det til å inneholde både forpliktelse og engasjement. Jo mer frivillig, offentlig, tydelig og irreversibel en handling er for individet, jo høyere grad av tilslutning har vedkommende (Salancik, 1977).
<b>Sosial støtte</b>	«Sosial støtte refererer til det totale nivået av hjelpelig sosial interaksjon tilgjengelig på jobben fra både kolleger og overordnede» (Saksvik & Eiken, 2011)
<b>Omstillingsprosesser</b>	I denne studien er omstilling og endring brukt synonymt. En omstillingsprosess er ikke nødvendigvis en stor reform.
<b>Lokalt nivå</b>	Nærmest pasienten og avgrenset samme fag
<b>Klinisk nytte</b>	Direkte betydning for pasientbehandling
<b>Lean</b>	Konsept for å løse effektivitetsparadokset. Fokuserer på flyteffektivitet fremfor ressurseffektivitet

## 1.3 Endringer og omstillinger i offentlig sektor

### 1.3.1 Kort bakgrunn: sykehus

*«Sykehus er komplekse kunnskapsorganisasjoner med sterke profesjonsinteresser, og med avgjørende samfunnsmessig betydning. Dette gjør ledelse av sykehus til en krevende oppgave. Lederrollen utfordres både fra ansatte i egen organisasjon, og i form av økte krav fra eier og omgivelsene. Den statlige styringen har blitt mer ambisiøs og brukerne mer krevende. Det er liten grunn til å tro at dette er en utvikling som vil snu».* (NOU 2016:25, s. 17).

Verdiene skapes av profesjonsutøvere som innehar ekspertkunnskap. De leder virksomheten «nedenfra». Dette skaper en vertikal spenning i systemet da virksomheten styres ovenfra toppledelsen. I tillegg utfordres dialogen av flere formelle nivåer. Omfanget av ytre styring og regulering har økt i de siste tiårene dette har medført at den faglig styringen nedenfra har minsket, det profesjonelle rommet er

redusert. Når dette skjer, oppstår det målkonflikter mellom medisinskfaglige og ressursmessige hensyn. (*ibid*).

Det utvikles stadig nye behandlingsmetoder, legemidler og diverse nytt medisinsk utstyr. For å nyttiggjøre seg av endringer i behandlingsmetoder og utnytte det til det beste for pasienter og ansatte, bør det legges til rette for endring (*ibid*).

Studier av sykehus viser at det foreligger spenninger mellom nivåene der tjenesteytingen foregår. Verdiene skapes av profesjonsutøvere som innehar ekspertkunnskap. De leder virksomheten «nedenfra». Dette skaper en vertikal spenning i systemet da virksomheten styres ovenfra toppledelsen. I tillegg utfordres dialogen av flere formelle nivåer. Omfanget av ytre styring og regulering har økt i de siste tiårene dette har medført at den faglig styringen nedenfra har minsket, det profesjonelle rommet er redusert. Når dette skjer, oppstår det målkonflikter mellom medisinskfaglige og ressursmessige hensyn (*ibid*).

I sykehus jobber de med kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser og har innført Lean- metodikk som i sykehus heter Lean healthcare. Utgangspunktet er at pasienten er i sentrum, og man tilrettelegger driften rundt pasienten. Et eksempel kan være som det står i Regional helseplan, (Helse Sør-øst, 2018, s. 86) «*Medbestemmelse og samarbeid er nøkkelford for vellykket gjennomføring av endringer. Ingen av aktørene i helsetjenesten klarer å gjøre disse endringene alene. Medvirkning er nødvendig på alle nivåer. Pasienter og ansatte har medvirket til utformingen av denne planen og må fortsatt være kjernen i arbeidet. Ledere i sykehus og helseforetak må lede endringene*».

### 1.3.2 Kort bakgrunn: Skole

Hvor mange elever det skal være per lærer i en gruppe har blitt redusert de siste årene. Dette har medført at mange skoler ikke klarer å oppfylle denne lærernormen. Totalt mangler det i dag mer enn 1200 undervisningsårsverk (Undervisningsdirektoratet, 2018).

Etter at kompetansekravene for lærere ble endret ved at man måtte på barnetrinnet ha 30 studiepoeng i norsk, matematikk og engelsk for å undervise i disse basisfagene, er det flere lærere som ikke oppfyller disse kompetansekravene. Hvis alle disse skulle ta videreutdanning er det behov for 25.202 videreutdanningsplasser (Utdanningsdirektoratet, 2018).

Reformene som tidlig på 1990-tallet fikk betegnelsen New Public Management (NPM) har sterk tro på markedsmekanismer samt målstyring og ledelse. Dette skapte flere reformer i skoleverket, blant annet i forbindelse med innføringen av nye læreplaner (Røvik, 2014). Et eksempel kan være praksisdreining de siste tiårene mot at aktørene i utdanningsfeltet generelt er mer opptatt av å identifisere gode resultater og praksiser i konkrete skolekontekster, og som de forsøker å overføre til egne kontekster. (Røvik, 2014, s. 405).

## 1.4 Tidligere forskning

Oppfatningen i organisasjonsteoretiske kretser på 1960 – og 1970-tallet var at det var viktig for folk å ha et meningsfylt arbeid (Skorstad, 2011, s. 43). Argyris hevdet at voksne trenger utfordrende arbeidsoppgaver for ikke å bli frustrerte, McGregor sa at de fleste liker å bli utfordret, ta ansvar og beslutninger. Maslow var opptatt av hva som motiverer folk, og hevdet at når andre grunnleggende behov var dekket ville folk ønske å realisere seg selv.

Endringsprosesser har i klassisk organisasjonsteori blitt ansett som lineære, strømlinjeformede, logiske og rasjonelle. Et eksempel på det er Kurt Lewin sin modell for «planned change». Det er allikevel ikke nødvendigvis slik man opplever dem i virkeligheten. Planlagte omstillinger går ikke etter planen. Dette har flere forskere satt søkelyset på. De mener at disse lineære modellene bør utfordres. I stedet for å betrakte endringer som noe statisk, mener man at det er mer riktig å anse endring som «en kontinuerlig pågående og skiftende prosess som finner sted i organisasjoner med sine unike historier og kontekster» (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008, s. 295).

Mislykkede endringer medfører både økonomiske konsekvenser for organisasjonen og negative konsekvenser for de ansatte. Ansatte som på grunn av endringer opplever for eksempel tap av kontroll vil reagere med usikkerhet noe som igjen kan resultere i utbrenthet, uførepensjonering, økt jobbpress og -stress, økt sykefravær, økt skadehyppighet.

Klassisk ledelsestenkning har fokusert på måloppnåelse av spesifikke mål, og at leders oppgave er ferdig når målet er nådd (Hernes, 2016, s. 95). Endringsledelse derimot handler om å arbeide helhetlig med endringer og folk på alle nivåer i organisasjonen samt omgivelsene (ibid).

Hernes (2016) hevder at når planlagte omstillinger ikke går etter planen, handler det ikke nødvendigvis om å være mer forutseende eller flinkere til å planlegge, men å lese og forstå dynamikken i endringer og evne å håndtere situasjoner som oppstår - når de skjer.

Det tradisjonelle synet innebærer altså blant annet at endringsprosesser er lineære, omstilling er en «unntakstilstand» og motstand er definert av toppledelsen.

### **Kontekstavhengig perspektiv på endringsledelse**

Pettigrew & Wipp (1991) hevder at det rådende perspektivet i endringslitteraturen er at endringsledelse er kontekstavhengig (referert i Stensaker & Haueng, 2016, s. 11). Med dette menes at det finnes ikke kun én fasit som gjelder. Derfor har det stor betydning å avklare i) hva endringen handler om, ii) hvorfor man skal endre og iii) hvor endringen skal gjøres. Det handler altså samtidig om hvorvidt innholdet i endringene er strukturelle, kulturelle eller systemmessige. Videre vil det være viktig og vite hva som er drivkreftene for endring, og om de er interne og/eller eksterne. Til slutt må man analysere den organisatoriske konteksten. Balogun (2001, referert i Stensaker & Haueng, 2016, s. 13) har utviklet et rammeverk til dette formålet. Det som bør kartlegges er blant annet; omfang av endringene, om kreves det endring i atferd og holdning, oversikt over tilgjengelige ressurser, forankring i form av forståelse og støtte, maktforhold både når det gjelder formell og uformell makt, intern kunnskap og kompetanse på endring og endringsledelse og sist, men ikke minst; hva som må bevares. I endringsprosesser er det alltid risiko for å miste verdifull kompetanse og ressurser (ibid, s. 14).

### **Multiple endringer og endringskapasitet**

I motsetning til hva som beskrives i forskningslitteraturen, fant man at mange organisasjoner ikke bare håndterer én, men flere endringer samtidig, såkalte «multiple endringer» (Stensaker & Haueng, 2011). Dette er parallelle endringsprosjekter som kjennetegnes ved at de for det første omfatter både store planlagte og inkrementelle elementer, som eksempelvis organisasjonsstruktur, styringssystem, arbeidsprosesser og IT-system. For det andre initieres nye før tidligere endringer er avsluttet, og foregår kontinuerlig. For det tredje kan ulike typer endringer som for eksempel nedbygging og vekst treffe, ulike deler av virksomheten samtidig (ibid). Det er derfor viktig å se alle nye endringsinitiativ i et helhetlig perspektiv ellers må organisasjonen utvikle

«endringskapasitet». Endringskapasitet kan defineres som «evnen til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt» (ibid, s. 16). Dette innebærer forskjellige avveininger blant annet mellom endringer og daglig drift

Endringsprosesser kan få både tilsiktede og utilsiktede konsekvenser. Hvordan ansatte reagerer på endring kan være helt naturlig og normalt. For eksempel vil usikkerhet og motstand i en omstilling oppstå nærmest uavhengig av innhold. Allikevel har fokuset i forskningslitteraturen i følge Saksvik et al. (2008) vært mer på innhold enn å forsøke å få innsikt i normale psykologiske reaksjoner på endring. Hvis man skal finne ut av hvorfor omstillingsprosesser lykkes eller mislykkes, blir det derfor viktigere å få innsikt i vanlige menneskelige reaksjoner fremfor innhold i endringer.

## **1.5 Avgrensninger**

Teoretisk er oppgaven avgrenset til relasjonelle forhold. Jeg konsentrerer meg om skole og helse og legger vekt på relasjonelle forhold i denne studien og mindre vekt på det økonomiske systemet som også vil innvirke på omstillingsprosesser.

## 2 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teorier jeg mener er relevante for min studie. Når det gjelder ledelsesfeltet peker Byrkjeflot (2002, s. 44) peker på at det er tre viktige ledelsesteoretiske retninger i dag.

- i) *ledelse og samarbeid, samarbeidstradisjonen I norsk ledelse,*
- ii) *ledelse og organisasjon, de organisasjonsteoretiske miljøene ved universiteter og høyskoler med ny-institusjonalistene og fagområder som statsvitenskap og sosiologi. Her har fokuset vært forskning og undervisning rundt reformer og omstilling i offentlig sektor*
- iii) *ledelse og strategi er en avgrenset og økonomisk versjon av den samme organisasjonsteorien, men som er brukt spesielt ved handelshøyskolene.*

Jeg vil i hovedsak ta utgangspunkt i ledelse og organisasjonsretningen, men vil også trekke inn forklaringer fra de andre retningene som er beskrevet over. Sentrale begrep i denne studien er *endringsvilje, tilslutning og forpliktelse, motstand mot endring, samarbeidsledelse, sunne omstillingsprosesser, lederstrategier*. Dette vil jeg bruke videre i studien, og jeg mener at begrepene vil svare på problemstillingen.

Relasjonelle prosesser er sentralt (Torgersen & Steiro, 2009; Hernes, 2016; Stensaker & Haueng, 2016; Saksvik et al., 2008; Saksvik, 2008). Det relasjonelle refererer til to hovedemner; forhold mellom ansatte og ansatte og ledere. Hvordan det relasjonelle forholdet ulike aktører i organisasjonen har til hverandre og hvordan det påvirker meninger, vurderinger, beslutninger hos ansatte. Bygger mye på Human Relations – tradisjonen og sosiale systemer (Torgersen & Steiro, 2009).

Alle endringer og omstillinger er ikke like omfattende og kan være såkalt «inkrementelle», det vil si små stegvise forbedringer eller «radikale» som er store strategiske endringer som forandrer hele organisasjonen. Det som derimot kjennetegner en omstillingsprosess er at den er «ledelsesstyrt, planlagt, tidsavgrenset og rettet mot konkrete mål» (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 42). Samtidig er ledelse en del av kulturen og for å forstå hva som “egentlig” foregår, må man se på de underliggende autoritetsrelasjonene og tankemønstrene innenfor sosiale eller geografiske enhetene som folk identifiserer seg med (Byrkjeflot, 2002, s. 44).



Byrkjeflot (2002, s. 45) hevder at det som har dominert ledelsestenkingen i Norge, er samarbeidstanken og det nasjonale nivået. I tillegg til idealisme, var det ønsket om å fremme demokratiet og humanisere arbeidslivet som var utgangspunktet for Einar Thorsrud sin tenkning og praksis.

Det er mye som går galt i forbindelse med endringsprosesser; ansatte opplever utrygghet, uforutsigbarhet, depresjon og mister sosialt nettverk. I forskningsprosjektet «sunne omstillingsprosesser» ble det konkludert med at mye av årsaken til dette kan tilskrives for liten oppmerksomhet på selve omstillingsprosessen (Tvedt, 2011).

Både sykehus og skoler er det som Weick kaller for «løst koblede systemer». I dette ligger det at de er systemer, hvor delsystemene skiller seg fra hverandre, men allikevel er påvirkelige i forhold til hverandre. Weick sammenligner det som skjer på en merkelig fotballkamp med organisasjoner med løst koblede systemer (Hammer & Høpner, s. 69). Samtidig har sykehusene et sterkt fokus på pasientsikkerhet og de styres i stor grad av prosedyrer, noe som kjennetegner såkalte «påpasselige organisasjoner» (Andersen, 2013, s.99). Prosedyrene er en operasjonalisering av kunnskap og som må følges. Avvik skal registreres i avvikssystem, og dette muliggjør både kontinuerlig læring og forbedring. Sykehus er avhengig av kontinuerlig forbedring, og kulturen er preget av sterk kritisk holdning til hva som er pålitelige data, at små avvik kan få store konsekvenser og mulighet til å lære av feil. (Andersen, 2013, s. 99). I tillegg er sykepleiere bundet av en «omsorgsplikt» og forsvarlighetskrav (Helsepersonelloven, §4, 1.ledd). Arbeid med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet er lovregulert. Dette arbeidet skal være systematisk: *Enhver som yter helsetjenester etter denne lov, skal sørge for at virksomheten arbeider systematisk for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet.* (Spesialisthelsetjenesteloven, 1999, § 3-4 a).

Weick (referert i Hammer & Høpner, 2014, s. 11) hevder at våre forventninger er et uttrykk for vårt verdensbilde. I organisasjoner utvikler vi forventninger til omgivelsene og hverandre, og det er styrende for hvordan vi løser arbeidsoppgaver. Disse forventningene påvirker hvor godt forberedt vi er på forskjellige situasjoner (ibid). For påpasselige organisasjoner representerer dette en utfordring fordi de konstant både styrkes og svekkes av sine forventninger, men sjelden har tid til å utfordre sine forventninger (ibid). Derfor blir det lettere å gjøre som man alltid har gjort.

Pasientens behov skal stå i sentrum og brukermedvirkning skal gjenspeiles i alle kjerneoppgavene. Dette er også lovregulert. Mye av lærernes arbeid er også lovregulert. De må forholde seg til blant annet opplæringsloven. I tillegg har man både plikter og rettigheter i arbeidsmiljøloven. Dette gjelder lojalitetsplikt, lydighetsplikt, omsorgsplikt, informasjon, medvirkning, kompetansetanseutvikling.

I de følgende underkapitlene vil jeg redegjøre for de sentrale begrepene og teorier som vil brukes i kapittelet Diskusjon.

## 2.1 Endringsvilje

### Change readiness

Et suksesskriterium i endringsprosesser er medarbeidernes motivasjon for endringen, og vilje til endring er spesielt viktig i følge Rafferty & Simmons (2006). For mindre endringer kan det å «lodde stemningen» blant de ansatte i forkant være en god idé. Dersom det er snakk om større omstillinger argumenterer Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013) for at man forut for implementering bør vurdere og måle eventuelle gap med tanke på hvor klare de ansatte er for endringen. Denne avklaringen i forkant kan demme opp for motstand ved at man får mulighet til å fange opp og redusere motstand ved god kommunikasjon og fruktbare diskusjoner.

Det å skape vilje til endring har ofte vært et tema i forbindelse med å redusere motstand mot endring. Armenakis et al. (1993) og Ford & Foster-Fishman (2012) har vært blant disse.

Armenakis et al (1993) definerer «change readiness» som «beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes» (s. 681). Denne definisjonen vektlegger at endringsvilje handler om tro, holdninger og intensjoner. Deres forståelse er at begrepet innebærer ; i) troen på at det er behov for endringen og ii) at både organisasjonen og individet har kapasitet til å gjennomføre endringen.

Det finnes mange forståelse av begrepet og det mangler en klar definisjon, men Armenakis sin forståelse er den mest brukte definisjonen. Senere har Armenakis & Harris (2002) identifiserte fem faktorer i tillegg til behov for endringen. Individet må tro at foreslått endring er passende respons på utfordringen, fornemme at endringen oppnår en effekt ved at man opplever evne/kapasitet. Støtte fra leder i form av

informasjon og ressurser samt valens. Valens henspiller på fordeler eller kostnader for den ansattes rolle og jobb ved en endring. Det er lite sannsynlig at folk vil ha en positiv holdning dersom man tviler på at endring er fordelaktig.

Dessuten påpeker Rafferty et al. (2013) at man også må vurdere affektive faktorer og intensjoner. Intensjoner henger sammen med motivasjon og handler om hvor hardt man er villig til å prøve (Ajzen, 1991, referert i Rafferty et al., 2013). Det betyr at Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007, referert i Rafferty et al., 2013) sin definisjon er mer aktuell. De definerer "change readiness" som «the extent to which an individual or individuals are cognitively and emotionally inclined to accept, embrace and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo» (s. 114). I tillegg argumenterer Rafferty et al. (2013) argumenterer for at endringsvilje enten er en positiv eller negativ holdning, og foreslår at for å finne ut om den enkelte ut fra en samlet vurdering er endringsvillig blir påvirket av 1) individets tro på at det er behov for endring, a) at vedkommende har kapasitet til å påta seg endringen og b) at endringen vil ha et positivt utfall for hennes eller hans jobb/rolle og ved 2) individets nåværende og fremtidsorienterte positive affektive følelsesmessige respons på en spesiell endring (s. 116). Man må altså tro at det er et behov for endring, at man har kapasitet til å påta seg endringen og at endringen vil gi en positiv effekt for jobben. I tillegg påvirker individets nåværende positive og fremtidsrettede følelsesmessige reaksjoner på endringen

Stensaker & Haueng (2016, s. 72) fant i sin forskning hvor de så på hvordan erfaringer med høy endringstakt påvirker ansattes reaksjoner på endring, at ansatte som hadde liten erfaring med store endringer reagerte mer emosjonelt. Erfarne ansatte reagerte mer lojalt. De utviklet en endringskapasitet som innebar at de taklet usikkerhet bedre, var trygg på egen kompetanse og utviklet måter å håndtere endringer på. Det de ikke kunne påvirke brukte de lite tid på. Videre hadde de et bevisst forhold til hvordan de engasjerte seg, og i hva. De som hadde dårlig erfaring og liten tillit ble imidlertid endringstrette og resignerte. Selv om endringsvilje er mye studert knyttet til omstilling, ser vi at betydningen eller de grunnleggende relasjonelle forholdene som bidrar til endringsvilje kan være forskjellig avhengig av både de enkelte individ, organisasjon og type omstilling. Derfor ønsker jeg å se nærmere på endringsvilje i min studie knyttet til helse og skole.

## 2.2 Motstand mot endring

Motstand er et permanent trekk ved organisasjoner, og grunnlaget for det er usikkerhet og ulike interesser (Jacobsen, 1998). Uenighet om hvorvidt en endring er nødvendig eller ikke beror på ulike tolkninger. Noe av kjernen til å forstå motstand ligger i nettopp dette. I følge Jacobsen (1998) vil en planlagt endring være preget av usikkerhet og utvetydighet og omfatte a) en fortolkning av fortiden, b) en oppfatning av nåtiden og c) en vurdering av fremtiden (s. 4). Man vil ha ulikt syn fordi man har lært ulike ting basert på ulik informasjon. I tillegg er ikke endringer nøytrale, og det trenger derfor ikke være samsvar mellom hva som er godt for organisasjonen og enkeltindividet.

Amundsen & Kongsvik (2016) presenterer to grunnmodeller for motstand mot endring (2016, s. 90):

1. Behov for trygghet
2. Motstand som motkraft

Det er flere kjente årsaker til at ansatte har motstand mot endring, ofte handler dette for eksempel om frykt for endring, man er uenig i beslutningen og/eller implementeringsprosessen. Ifølge Stensaker & Haueng (2016) er det nå økende oppmerksomhet om at motstand kan være *relasjonelt*. Det at motstand ikke nødvendigvis handler om innhold og målsettinger i endringer, men handler om hvordan ledelsen snakker og opptrer, har fått økt oppmerksomhet (s. 73). Dette støttes av Hernes (2016) som hevder at endringsledelse bygger på ideen om at ledelse er relasjonelt, og at kommunikative evner er viktig for at leder skal kunne involvere medarbeiderne og få disse til å «eie» endringene (s. 96). Forskning fra ansattes perspektiv har gitt nye innsikter i form av at motstand kan være både fornuftig og rasjonell.

For de som stadig opplever endringsprosesser kan de oppleve «endringstretthet». I følge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 391) er det den «kumulative effekten av gjentatte endringer som medfører stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene». Dersom man tar utgangspunkt i at motstand er rasjonell og veloverveid kan i følge Jacobsen (1998) følgende motiver oppsummert fra forskningslitteraturen være motiver for motstand til endring:

1. Frykt for det ukjente: Stressreaksjoner ved usikkerhet er å forhindre at trusselen blir reell. For å takle stresset velger noen aktiv motstand mens andre velger tilbaketrekning og apati.
2. Brudd på psykologisk kontrakt: Utvikling, læring og endring i arbeidet over tid skaper uformelle forventninger i form av en psykologisk kontrakt. Endringer i denne oversikten over historiske erfaring vil sannsynligvis bli møtt med motstand.
3. Tap av identitet: Organisasjoner er også arenaer hvor det skapes mening. Organisasjoner betyr stabilitet, og ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Sterk kultur betyr trygghet og derved lojalitet. Ulemper er at sterke kulturer kan bidra til gruppetenking og at alle trekker i samme, men feil retning. Sterke kulturer kan være et hinder for endring fordi man ikke ønsker å forlate noe som er bygd opp over tid. Noen opplever det som eksistensielle kriser.
4. Symbolsk orden endres: Man tolker mening inn i ulike symboler i organisasjonen, eksempelvis fysisk kontorplass og hvordan denne fordeles. Forskjellige symboler blir ofte endret når organisasjonen gjør endringer, og argumentene for å motsette seg er ofte mer følelsesbaserte enn rasjonelle.
5. Maktforhold endres: Utgangspunktet er at det på et gitt tidspunkt er en relativ stabil fordeling av innflytelse og makt. Ressursene som følger posisjoner kan forsvinne ved en organisasjonsendring. Man kan derved miste kontrollen over eksempelvis personalets posisjoner, sentral informasjon, rolle som node i nettverk eller arbeidsoppgaver endres og mister betydning. Det er muligheten makt gir med tanke på frihet og å påvirke egen arbeidssituasjon som gjør at den er interessant for mange.
6. Krav om nyinvesteringer: Organisasjoners kapital deles inn fysiske og menneskelige komponenter. Endringer kan medføre at man har behov for nyinvesteringer og at ansatte må både avlære seg og tilegne seg ny kunnskap. Forsøker man å endre den menneskelige kapitalen, vil man også måtte regne med motstand.
7. Dobbeltarbeid (i en periode): I en overgangsperiode vil man måtte regne med å gjøre dobbeltarbeid. Behovet for ekstra ressurser i denne overgangen er lite

forenlig med omorganiseringen da selve målet kan være å spare, forenkle og effektivisere.

8. Sosiale miljøer forandres: Folk som jobber sammen er ofte veldig like, og føler en tilhørighet til organisasjonsenheten. Endringer kan føre til oppbrudd av sosiale bånd, og at man kanskje mister de man liker og må jobbe med de man ikke liker.
9. Utsikter til personlig tap: Omorganisering kan innebære ødeleggelse av avansemuligheter. Mulighet for internt opprykk reduseres i omorganiseringer hvor man slår sammen enheter. Omorganiseringer som involverer fysisk flytting, kan også medføre direkte kostnader for enkeltpersoner.
10. Eksterne gruppers krav til stabilitet: Omgivelsene ønsker ikke alltid endring slik det tidligere har blitt hevdet. Noen ganger ønsker de å bevare status quo, og nettverkspartnere motsetter seg forsøk på endring dersom de ikke ser behov for det. Flytting av bedrifter kan aktivisere både lokalorganisasjoner og lokalmiljø.

I følge Yukl (1998) er det flere grunner til at folk motsetter seg større endringer. Han nevner blant annet manglende tillit, tvilende holdning til nødvendigheten av endring, gjennomførbarheten, om fordelene rettferdiggjør omkostningene, frykt for økonomisk tap, personlig nederlag, miste status og makt, forestilling om at endring ikke er i samsvar med verdier og avvisning av innblanding ovenfra.

«Kynisme handler om å ha en kynisk innstilling til implementeringen og utfallet av omstillingen» (Tvedt, 2011, s. 325). Tvedt (2011) hevder at kynisme er interessant fordi den er sensitiv, målrettet mot omstillingsprosessen og viktig for ansattes vilje til å medvirke konstruktivt i omstillingsprosessen (s. 325). I tillegg har Amundsen & Kongsvik (2016) i sin forskning på endring og medvirkning i organisasjoner kommet frem til fenomenet «endringskynisme» (s. 31). De fem hovedfunnene utgjør de følgende fem elementer som begrepet består av: Endring for endringens skyld, Resirkulering av ideer, Praksisfjerne løsninger, Manglende synliggjøring av resultater og Pseudomedvirkning (ibid, s. 31).

Motstand mot endring kan ta ulike former som forhindrer at organisasjonen oppnår det som var målene med endringen. Taushet og diffus motstand kan være skjult eller åpen «sabotasje». (Saksvik et al., 2008). Motstand trenger ikke være høylytt.

Det finnes flere former for «sabotasje» som kan få konsekvenser for endringens mål og fremdrift. Ansatte kan forholde seg passive ved enten å unnlate og følge det nye systemet, eller på forskjellige måter trenerer implementeringen. Samtidig vil mange i møte med ukjente endringer vil gå gjennom «reaksjonsfaser» som sjokk, benektelse, depresjon, motvillig aksept, utprøving, konsolideringsfasen og tilpasning. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392).

En annen form for motstand som kan oppstå i forbindelse med endringsprosesser er «destruktiv» motstand. Dette er motstand hvor grupper kjemper for sine særinteresser fremfor organisasjonen som helhet. For å imøtegå dette kan tiltak være tidlig og saklig informasjon, positive relasjoner og bygge tillit, prosedural rettferdighet, utnytte behov og forventninger til å kommunisere at man har sammenfallende interesser. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395).

### **Sosial støtte**

Sosial støtte handler om hvordan kollegaer og overordnede gjennom mellommenneskelige relasjoner bidrar blant annet å redusere stress og øke jobbtilfredshet ved å anerkjenne, verdsette og vise omsorg for hverandre. Dette kan gjøres ved både psykisk og praktisk støtte. Definisjonen som brukes i denne studien tar utgangspunkt i sosial støtte slik det forstås i Karasek og Theorell sin «krav-kontroll-støtte-modell» (Eiken & Saksvik, 2011); «Sosial støtte refererer til det totale nivået av behjelpelig sosial interaksjon tilgjengelig på jobben fra både kolleger og overordnede» (s. 192).

### **Kritikk av motstandsbegrepet**

Motstand blir vanligvis definert fra ledelsens perspektiv, og oppfattes som et negativt begrep. Fokuset er på hvordan man kan få snudd motstand gjennom påvirkning, bearbeide tapsopplevelser eller endre bakgrunnskonversasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 100). Piderit (2000) hevder at ansatte kan ha gode intensjoner, men at dette ikke har blitt tatt på alvor. Ford & Ford (2009) hevder at motstand kan være en verdifull ressurs for å oppnå endring, og trekker frem tre grunner til at man ikke bør skylde på motstand, men heller bruke det konstruktivt. For det første kan ledere bli kompetitive, defensive og umeddelssomme, og derved påvirke «good will» og verdifulle relasjoner samt muligheten til å lære hvordan de kan forbedre implementeringen. For det andre er motstand ikke et ensidig fenomen hvor motstanderne må endre atferd, og

at endringen ville vært vellykket hvis det ikke hadde vært for de irrasjonelle og egoistiske handlingene til de som hindrer endringen. Ved bare å se den ene siden, fjernes også muligheten til å få konstruktive innspill. For det tredje tror ledere det øker arbeidsmengden, hindrer fremgang og tjener egeninteressen til motstanderne.

Motstand er feedback, og kan være nyttig for den enkelte endringsprosessen.

Dersom man ser endringsprosessen som en interaktiv læringsprosess hvor den enkelte ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og bryr seg om hvordan ting gjøres og har blitt gjort, kan man se at motstanden er positiv (Jacobsen, 1998). Mer motstand vil kunne føre til mer læring dersom man har dialog om årsaken til motstanden. Dessuten kan ansattes engasjement og ansvar være avgjørende for å gjennomføre endring og skape resultater. I tillegg kan motstand føre til en åpen debatt med innspill og viktig informasjon.

## 2.3 Tilslutning og forpliktelse (Commitment)

James March og Herbert Simon 1958 (referert i Hernes, 2016, s. 226) hevder at man kan ha tilslutning til organisasjonen og tilslutning til oppgaven. Salancik derimot nøyde seg ikke med å kategorisere om et individ er tilsluttet eller ikke slik de fleste teorier gjorde. Han ønsket å finne hva som skaper tilslutning i organisasjoner (Hernes, 2016). Kiesler og Sakumura (1966), som Salancik (1977) baserte seg på, ga følgende definisjon på tilslutning: «Commitment is the binding of the individual to behavioral acts». Graden av tilslutning handler altså om hvor bindende individets handlinger blir for individet. I følge Salancik er det de følgende fire sentrale faktorer som kan kobles til individets tilknytning til sine handlinger: «explicitness, revocability, volition, and publicity». Disse kan oversettes med *entydighet*, *reversibilitet*, *fri vilje* og *offentlighet*. Handlinger er mer bindende jo mer tydelig den er. Jo vanskeligere det er å trekke tilbake en handling, jo større er bindingen mellom handling og individ. Større valgmuligheter påvirker bindingen til individets handlinger. Når handlingen er offentlig, er den mer bindende for individet. Hvem som har vært tilstede og hvilken betydning disse har, påvirker tilslutningen.



## 2.4 Lederstrategier

«If you want truly to understand something, try to change it». Kurt Lewin.

Ledelse av endringsprosesser beskrives som lederskapets essens. Det er det viktigste, men også det vanskeligste en leder gjør (Yukl, 2001). Med tanke på hvor viktig og aktuelt det er med endringer, er temaet svært relevant.

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 433) handler lederstil i hovedsak om hvordan ledere opptrer, forholder seg til medarbeiderne sine og hva de er opptatt av for å få det beste ut av medarbeiderne. Mange empiriske studier har identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler:

- 1) Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse
- 2) Autoritær eller oppgaveorientert ledelse

En *demokratisk* lederstil innebærer at leder aktivt prøver å utvikle gode relasjoner til sine ansatte og ved å involvere dem i beslutninger. En *autoritær* leder involverer i liten grad medarbeiderne i beslutninger, og kommunikasjon er preget av ordre. Dette er ledere som er mest opptatt av effektivitet og strukturere oppgaver for å realisere mål.

Det viktigste som skiller disse lederstilene er vilje og evne til å delegerer beslutningsmyndighet og involvere medarbeidere i beslutninger. Disse to lederstilene kan kombineres og den ene utelukker ikke den andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

### **Mellomledelsen** - Utfordrende posisjon

Tidligere forskning har pekt på mellomlederen som viktigste årsak til endringsprosessene ikke ble gjennomført slik man hadde tenkt. Forskingen har imidlertid endret retning de siste tiårene, og da er det mellomlederens viktige rolle som endringsagent som blir trukket frem fremfor forklaringsfaktorer som makt og egeninteresse (Stensaker & Haueng, 2016). Det er ikke bare slik at mellomlederen må balansere substansielle hensyn som å gjennomføre endringen, det relasjonelle hensynet med krav og forventninger fra ansatte og sikre legitimitet til krav og forventninger oppover i systemet. I tillegg må mellomlederen sikre divisjonens resultatmål og den daglige driften. (Stensaker & Haueng, 2016, s. 63).

Når man skal vurdere lederstrategier, er det viktig å forstå hva som kan ligge til grunn for ansattes motstand. Kultur og identitet er bygget gjennom generasjoner, og holdninger er et resultat av dette. De grunnleggende kulturelle verdiene som den

norske folkesjelen er bygget på, står sterkt og gir utslag i form av hva vi forventer av arbeidsplass og ledelse. Demokratiet har alltid stått sterkt i Norge, og siden hovedavtalen ble inngått i 1935, har det å forhandle og samarbeide preget vår ledelsestradisjon (Byrkjeflot, 2002):

*«I en tid der nasjonsbygging, vekst og velstand sto sentralt var det naturlig å støtte opp om de lederne som var «mest oss», det vil si representative for gitte grupper og holdninger. Fremdeles vinner dette idealet gjenklang. Problemet er når det drives for langt, når man velger seg ledere som avspeiler alle oss andre. Da fremstår lederne som utydelige og orientert mot å gjøre alle til lags».* (Byrkjeflot, 2002, s. 57).

### **Faglig ledelse versus Kenningledelse**

Når man snakker om faglig ledelse tenker man at «kallet» forplikter, og lederne angir retningen for andre med tilsvarende kall. Det er virksomheten og faget som er det sentrale. Dessuten er «taus» kunnskap viktig, og den kompetansen overføres internt i selve organisasjonen. I den andre enden av skalaen er den ledelsestradisjonen som den amerikanske ledelseskonsulenten Kenning representerte på midten av 1950-tallet. Han mente at en leder i prinsippet kan lede hva som helst. Det som er viktig er erfaring og kyndighet i ledelse per se (Byrkjeflot, 2002).

### **Samarbeidsledelse**

En viktig forutsetning for samarbeidsledelsen var fagledelsesidealet. Hovedtanken som lå til grunn for denne modellen er at det er den som er den dyktigste og/eller mest representative som skal lede (Byrkjeflot, 2002, s. 41). Dette uttrykker Byrkjeflot (2002, s. 42) på følgende måte at gjelder i dag også:

*“Fremdeles er det slik at det er den faglig kompetente og samarbeidsorienterte lederen som foretrekkes, for eksempel i sykehusene, der det er en utbredt oppfatning at det er legene og profesjonene som skal lede”.*

Thorsrud & Emery (1970) påpeker at når grunnleggende materielle behov er oppfylt, har mennesker andre behov og krav til arbeidet sitt. Selv om det er viktige krav, vil ikke kun ytre belønningsformer spesifisert i arbeidsavtaler som lønn, arbeidstid og så videre være tilstrekkelig. På bakgrunn av behovsforskning i industrielt arbeid frem til 1960-tallet laget de derfor en liste over psykologiske krav til innhold i arbeidet.

Seks psykologiske jobbkra (Thorsrud & Emery, 1970, s. 19):

- 1) Behov for et *innhold* i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben;
- 2) Behov for å *lære* noe i jobben og fortsette å lære noe.
- 3) Behov for å kunne *treffe* beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- 4) Behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig støtte og respekt* på arbeidsplassen.
- 5) Behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt.
- 6) Behov for å se at jobben er forenlig med en *ønskverdig fremtid* uten at dette nødvendigvis innebærer avansement.

Thorsrud sin idé om hvor viktig det er å ha et meningsfylt arbeid, var så viktig at den har preget norsk arbeidsliv helt til nå (Skorstad, 2011, s. 40). Disse kravene ble senere tatt inn i Arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven som kom i 1977 påla bedriftene å betrakte arbeidsorganiseringen i et «psykososialt perspektiv» (Skorstad, 2011, s. 42). De positive effektene av medvirkning er ikke noe nytt. Samarbeidsklimaet var blitt bedre etter at de ansatte fikk være med å ta beslutninger. Dette kunne være positivt på flere måter, både for valgt løsning og holdningen blant ansatte. Ved å få medvirke kunne de oppdage feil eller svakheter ved beslutninger som ikke ledelsen hadde samme forutsetninger for å oppdage. I tillegg medførte det mer positive holdninger i retning av velvilje, aksept, engasjement og oppslutning i stedet for tendenser til motvilje og motstand. Ved å involvere medarbeiderne kunne man finne løsninger som fungerte samtidig som man reduserte motstand mot endringer. Dette var et middel som kunne klargjøre formålet med et mer omstillingsvennlig og effektivt næringsliv (Skorstad, 2011, s. 45). Dersom ledere ønsker det, må de gjøre samarbeid og kreativ involvering til en daglig praksis og gjennom konkret handling vise at det er samsvar mellom retorikk og praksis (Skorstad, 2011, s. 127).

Solidaritet og utvidet medvirkning med oppfordring til at særinteresser må vike for fellesinteressene kan være et tveegget sverd. Det som var ment for å sikre ansatte mot

uønskede løsninger kan også brukes som et middel for å oppnå slike løsninger (Skorstad, 2011, s. 45). Åpenhet er en forutsetning for at ansatte skal kunne vurdere om en situasjon er så vanskelig eller kritisk at det forsvarer at man legger godviljen til og aksepterer det som måtte være uønsket (Skorstad, 2011, s. 45). I slike tilfeller må alle ta sin del av belastningen, og ikke endre premissene. Dersom man skylder på omstendighetene, må disse ha rot i virkeligheten. Selv om det er rom for fortolkninger og skjønn, må man ikke pynte på sannheten for å tilpasse en generell utfordringen til egne lokale forhold hvor utfordringen ikke er like aktuell (Skorstad, 2011, s. 46). Imidlertid omtales den norske eller nordiske modellen som en vellykket medvirkningsordning. De positive effekter er gunstig samarbeidsklima, smidige omstillingsprosesser og en bedre og mer effektiv produksjon.

### **Kritikk av Den norske eller nordiske modellen:**

Kritikken mot ordningen går på at den er for byråkratisk når behovet er sterk ledelse, raske reaksjoner og fleksibilitet (Skorstad, 2011, s. 46). I tillegg er enkelte skeptiske til effekten. Medvirkningen må være reell, akseptert av partene, må ha tilgang på relevant informasjon og alle må forstå hva forslagene går ut på (Skorstad, 2011, s. 132). I følge Skorstad (2011) kan «grensen mellom det oppriktige og det manipulerende enkelte ganger være hårfin» (s. 46). Medvirkning har således en innebygd logikk om at man avviser ikke noe som man har vært med på å forme og ta i bruk (Skorstad, 2011, s. 124). Ledelsen må altså være tydelig på hva som er formålet med å involvere. Ofte er det et gap mellom forventninger og realitet. Det er stor forskjell på om behovet er å få informasjon, input eller forankring. I hvilken grad man involveres og hvorfor (Stensaker & Haueng, 2016, s. 75). Det er med andre ord viktig å avklare forventninger for ellers kan ansatte føle seg lurt, og få inntrykk av at det kun har vært snakk om «skinninvolvering», ikke reell.

### **Vellykkede endringsprosesser**

I følge Amundsen & Kongsvik (2016) er det forankring i følgende fem dimensjoner som øker muligheten for vellykkede endringsprosesser (s. 176):

1. Behov: Svarer de planlagte endringene til ansatte og lederes opplevde behov i forhold til forbedring i virksomheten?
2. Endringshistorien: Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?

3. Praksis: Bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser, og det arbeidet som utføres?
4. Synliggjøring: Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
5. Medvirkning: Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes reell?

#### 2.4.1 Sunne omstillingsprosesser

Når det gjelder lokale utviklingsstrategier påpeker Saksvik et al. (2008) at de som benytter medvirkningsstrategier som ivaretar organisasjonens realkompetanse, slik arbeidsmiljøloven krever, vil ha større sannsynlighet for å lykkes enn de som baserer seg ensidig på toppstyrte endringer av funksjoner. Prosjektet kom frem til følgende fem faktorer som er vesentlige for god endring i bedrifter: 1) *Bevissthet om lokale normer*, 2) *Hensyn til mangfold*, 3) *Leders tilgjengelighet*, 4) *Konstruktiv konflikthåndtering* og 5) *Tidlig rolleavklaring* (ibid, s. 299).

*Lokale normer* handler om «det som sitter i veggene» (Tvedt, 2011, s. 301). Normene vil ofte reflektere virksomhetens underliggende verdier, skape gjensidig tillit, og være premissgiver for endringsprosessene (ibid). På den annen side kan for sterke lokale normer virke begrensende for den enkelte (ibid).

Med *hensyn til mangfold* mener man at individer og enheter i organisasjonen reagerer forskjellig på endring. Ulik bakgrunn og situasjon, kognitiv forståelse, arbeidsstokkens sammensetning samt tidligere erfaring med endring har betydning for hvordan man reagerer på endring (Tvedt, 2011, s. 301).

I følge Saksvik et al. (2008) spiller ledere med personalansvar en avgjørende rolle når det gjelder hvordan medarbeidere takler en omstillingsprosess. *Tilgjengelige ledere*, ofte mellomledere, kan redusere usikkerhet og stress for de ansatte ved å være tilgjengelig for dialog. Tilstedeværelsen er i seg selv positiv for ledere ved at de fanger opp stemning og usikkerhet bare ved å være tilstede. For de ansatte er det betydningen av å kunne kommunisere fritt om informasjonen de får som er viktig. Gjennom uformell dialog og dele den informasjonen de har signaliserer lederen at de ansatte betyr noe, som igjen gir grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. På denne måten kan leder fange opp tendenser til ryktespredning og unngår misnøye. Det er måten det blir formidlet på som er det viktige, ikke innholdet.

Når det gjelder *konstruktiv konflikthåndtering* handler om å utvikle strategi for håndtering av konflikter i forkant av en omstilling. Savn av det kjente, frykt for det nye og frykt for å mislykkes er vanlige reaksjoner ved omstilling. Denne usikkerheten og utryggheten kan skape stress som ligger til grunn for den enkeltes motstand mot endringen. En organisasjonskultur som støtter konstruktive konflikter vil ha større evne til å takle endringer (Tvedt, 2011, s. 302). Organisasjoner og ledere som klarer å bruke energien og engasjementet konstruktivt, vil oppleve at det skaper gjensidig respekt, samarbeid og dialog. «En konstruktiv konflikt blir en mulighet først når man behandler et problem eller en uenighet som noe og ikke som noen. Oppmerksomheten flyttes fra «hvem gjorde eller sa hva» til «hva gjør vi nå?» (s. 303). Det er altså vesentlig å forhindre at en problemorientert konflikt til å bli person- og relasjonsrelatert.

I følge Tvedt (2011, s. 303) er konflikthåndtering et sentralt element i medvirkning slik det er definert i arbeidsmiljøloven. Aktiv involvering i endringsprosessen er et tegn på god konflikthåndtering. «Aktiv involvering og positiv dialog er sentralt for reell medvirkning» (Tvedt, 2011, s. 303).

Forutsigbarhet er et grunnleggende behov ved omstilling. De ansatte må vite hvilke roller de skal ha og hva som forventes av dem. For å kunne velge om de skal bli eller si opp, må de ansatte få vite hva endringen innebærer for dem (Tvedt, 2011, s. 304).

### 3 Problemstilling

Endringsledelse er et tema som interesserer meg. I jobbsammenheng har jeg opplevd å delta i en stor omstillingsprosess som ansatt. Gjennom arbeidsoppgaver har jeg fått forståelsen av at endringsledelse er en etterspurt kompetanse som kan være avgjørende for vellykket omstilling. Dette har fått meg interessert i å finne ut hva det er som gjør at ansatte tilslutter eller motsetter seg endringer, og hvilken betydning dette har for ledelse.

Hvordan reagerer medarbeidere på omstillinger? For å finne årsaken til hvorfor omstillinger mislykkes må man få mer kunnskap om menneskene fremfor å vurdere selve innholdet i omstillingen. I følge Saksvik, Nytrø & Tvedt (2008) mangler forskningslitteraturen mye innsikt i normale, psykologiske reaksjoner på endring. Denne kunnskapen er viktig å ha for ledere, og jeg ønsker å se på hvilken betydning reaksjonene på endring har for lederstrategier.

I offentlig sektor er lojalitet viktig. Hvor reell er egentlig medvirkningen? Kjerneoppgaver må utføres uavhengig av omstilling og endring. For en sykepleier er pasienten i fokus på samme måte som lærere i grunnskolen ikke kan stoppe undervisningen. Det å tilegne seg ny kunnskap i forbindelse med omstillinger og endringer kan derfor oppleves som tilleggsbelastninger som i stor grad må gjøres på fritiden. Samtidig er nettopp utvikling sentralt i begge yrker, og endringer derfor en viktig del av arbeidet. Ressurser til opplæring over tid er ofte begrenset.

Hva skaper endringsvilje og tilslutning? Formålet med denne oppgaven er å bidra til innsikt i menneskelige reaksjoner under omstillingsprosesser, og hva som påvirker ansattes endringsvilje.

Temaer som tar opp forskjellige aspekter av endringsledelse og motstand har ofte et ledelsesperspektiv, og reaksjoner på endringer blir ofte definert ut fra et ledelsesperspektiv. Jeg ønsker å utfordre dette perspektivet ved å ta utgangspunkt i ansattes perspektiv. Jeg håper med denne studien å bidra til mer innsikt i hvordan endringer oppleves av ansatte i offentlig sektor. Jeg ønsker å sammenligne funn fra skole og helse, og se på likheter og forskjeller.

For å undersøke dette problemfeltet mer inngående, har jeg valgt følgende problemstilling:

*Hva ligger til grunn for tilslutning og motstand under omstillingsprosesser.*

For å finne svar på problemstillingen vil jeg bruke følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål:

- 1) Hva fremmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper endringsvilje og tilslutning for omstillingsprosesser?
- 2) Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper motstand ved omstillingsprosesser?
- 3) Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?
- 4) Hva er forskjeller og likheter mellom skole og helse?

I hvilken grad man tilslutter eller motsetter seg en endring kan være relativt med tanke på hvor positiv eller negativ man er til endring. Eksempelvis er det å akseptere en endring ikke det samme som å tilslutte seg den. Det å være skeptisk eller avventende til en endring må ikke forstås som å motsette seg. Jeg ser derfor behov for å nyansere begrepene hemme og fremme. Hvilken retning på skalaen opplevelser tenderer mot vil derfor være mer nyansert enn det mer bastante. I stedet vil det derfor være mer hensiktsmessig å bruke «negativ endringsvilje» fremfor «hemme» og «positiv endringsvilje» fremfor «fremme».



## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen jeg har valgt til å belyse og besvare problemstillingen.

Hoveddesignet i denne studien er en utvalgsundersøkelse av typen «Små-N-studier» (Jacobsen, 2015, s. 106). En slik studie innebærer at det velges et fåtall enheter, og disse kan trekkes for eksempel fra ulike organisasjoner (ibid). Fokuset ved denne typen studier er å belyse et fenomen fra ulike utgangspunkt. Jeg ønsker å få et bredere perspektiv på fenomenene jeg skal studere, og har derfor valgt en sammenlignende studie med dybdeintervju av syv informanter, hvorav fire (lærere) er fra barneskole og tre (sykepleiere) fra sykehus.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og forforståelse

Denne studiens vitenskapsteoretiske ståsted er fortolkningsbasert, og metoden er induktiv. Dette innebærer at jeg er opptatt av forståelsene og oppfatningene praktikerne selv har med tanke på tema i denne studien (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 35). Jeg har ingen spesiell inngående kunnskap om sykehusavdelingen informantene fra sykehus kommer fra eller skolen hvor lærerne kommer fra.

### 4.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til å belyse den spesifikke problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 89). Validitet eller gyldighet vil påvirkes av undersøkelsesopplegget. Formålet med denne oppgaven er å finne ut hva som ligger til grunn for tilslutning og motstand i omstilling. For å få mer innsikt og en dypere forståelse for dette, vil det være behov for *intensivt* design og en *kvalitativ* tilnærming. Det som kjennetegner intensive opplegg er at de er virkelighetsnære og studerer mange variabler, men få enheter (Jacobsen, 2015, s. 90). Validiteten påvirker i hvilken grad man kan generalisere funn. Med få enheter vil den interne validiteten være høy og derved egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 91).

Et *intensivt* design kjennetegnes ved at man samler inn data fra et mindre antall kilder og “går i dybden” på disse (Busch, 2013). Metoden er fleksibel noe som gjør det mulig å tilpasse kursen underveis.

Når det gjelder valg av tidsperspektiv må jeg på grunn av begrensning i tid og ressurser velge en «tverrsnittsundersøkelse» (Busch, 2016). Optimalt sett kunne det vært interessant å intervju informantene to ganger. I etterkant av et intervju kan informantene fortsette å reflektere og observere både seg selv og andre med tanke på temaet. Om det i dette tilfellet hadde tilført studien noe mer av vesentlig betydning er jeg imidlertid usikker på. Temaet er kjent og selvopplevd for informantene.

### **4.3 Datainnsamlingsmetoder**

For å innhente data har jeg i hovedsak brukt dybdeintervju. I tillegg har benyttet enkel triangulering for å støtte opp og se hovedtendenser som kan være vanskelig å finne i intervju. I tillegg har jeg brukt sekundærdata i form av forskningsrapporter, stortingsmeldinger, nettsider og gjort en enkel dokumentanalyse for å få litt bakgrunnsinformasjon til studien.

#### **4.3.1 Dybdeintervju**

Dybdeintervjuene var semi-strukturerte. På forhånd hadde jeg laget en intervjuguide med en del åpne spørsmål. I tillegg hadde jeg integrert noen metriske spørsmål hvor informantene ved hjelp av Likert-skala skulle angi hvor enig de var i påstandene. Fire av spørsmålene hentet jeg fra HCPI. Ved å bruke disse metriske spørsmålene fikk jeg tilført empirien ytterligere en dimensjon. Fordelen med å stille disse spørsmålene selv var at jeg derved fikk tilbakemeldinger på hvordan de tolket spørsmålene, hva som var uklart ved spørsmålene og til en viss grad hvilken vurdering som lå til grunn for svarene.

#### **4.3.2 Utvalg**

Når man skal velge informanter til en undersøkelse er det viktig å finne personer som har kunnskap og nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2013).

I denne studien har jeg vurdert det som hensiktsmessig at intervjuobjektene kommer fra både ledelse og ansatte. Formålet med intervjuene var å få dyp og rik informasjon

om problemstillingen. Derfor ønsket jeg primært informanter som kunne bidra med mye og god informasjon. Personer som har mye kunnskap og erfaring samt at de var villige til å dele informasjon. Alle har lang ansiennitet, ca. 20 + år. I hovedsak har alle jobbet på samme sted i ca. 10+ år.

Ved valg av informanter var utvalgsriteriet informasjon. Etter å ha laget meg en oversikt over aktuelle personer og innhentet kontaktopplysninger tok jeg selv kontakt med de personene fra skole som jeg mente kunne gi meg mest variert informasjon, og som samtidig ville gi meg åpne og ærlige svar. Alle informantene fra skole er folk jeg kjenner, men som jeg ikke har nær kontakt med.

Informantene fra helse var med ett unntak ukjente for meg. Her kontaktet jeg leder først, som videresendte informasjonsskriv til ansatte i sin avdeling. De ansatte ble oppfordret til å ta kontakt direkte med meg. Det var dårlig respons på dette, og det er tydelig at kjennskap gjør det enklere for folk å stille opp. Jeg fikk totalt tre informanter. I utgangspunktet hadde jeg ønsket meg en informant til fra helse, slik at det hadde vært like mange fra både skole og helse. Jeg opplevde allikevel at utvalget var tilstrekkelig da jeg etterhvert opplevde at jeg ikke fikk så mye ny informasjon ved å intervju flere.

Jeg har valgt å undersøke to kvinnedominerende yrker, og derfor var det flest kvinner jeg fikk tilgjengelighet på. Utvalget består av totalt syv kvinner i alderen ca. 40 – 60 år. Fire kommer fra skole og tre fra helse. Alle har profesjonsutdannelse, også ledere.

Det er ulike forutsetninger i størrelse, ressurser, eksisterende prosesser og samarbeid i organisasjonene hvor informantene jobber.

### 4.3.3 Gjennomføring av dybdeintervju

På forhånd hadde informantene fått tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema. Disse ble signert i forkant av intervjuene. Jeg sendte derimot ikke ut intervjuguiden fordi jeg ønsket å ha en mest mulig åpen dialog.

Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført i løpet av litt over en uke. Intervjuene ble foretatt enten på informantenes arbeidssted eller i to tilfeller også privat. Det var få avbrytelser. Selve intervjuene ble tatt opp på både «Digital voice recorder» og mobiltelefon. Disse ble senere slettet.

Jeg fulgte i stor grad spørsmålene fra intervjuguiden slavisk, men opplevde at et par av spørsmålene måtte omformuleres da informantene synes de var vanskelig å svare

på. I tillegg fikk noen av informantene flere spørsmål avhengig av retningen intervjuet tok. Med tanke på svarene som informantene ga, ble noen spørsmål overflødige. Jeg valgte allikevel å stille disse, og endte derved opp med å få mer utdypende svar samt å få bekreftet min tolkning av informantenes utsagn. Noen reflekterte over tidligere svar og korrigerste seg selv etter denne muligheten for refleksjon.

Noen av informantene møtte jeg for første gang i forbindelse med intervjuet. Det var viktig for meg å få en tillitsrelasjon til disse i løpet av veldig kort tid, og jeg forsøkte derfor å balansere det å fremstå nøytral, men samtidig være mest mulig tilstede i situasjonen, være interessert, ha blikk-kontakt og nikke.

Konteksteffekten

Situasjonen kan påvirke informasjonen man får gjennom et intervju. Jeg opplevde at de informantene som i varierende grad kjente meg fra før, fremsto mest åpne og uredde. Allikevel opplevde jeg også at de ønsket å svare «riktig». Utsagn som «var det det du tenkte på?» tolker jeg som uttrykk for dette. I tillegg var det flere som sa «håper du kan få bruk for noe av dette».

Informantene fra skole kjente jeg fra før, og jeg opplevde at vi hadde en god tillitsrelasjon. Mannen min er lærer, og jeg mistenker at flere av informantene antok at jeg hadde kjennskap til forhold ved skolen. Jeg måtte derfor be om forklaringer og avklaringer underveis.

## 4.4 Dataanalyse

En kvalitative analyse skal ved å veksle mellom enkelte deler og helheten tilføre noe (Jacobsen, 2017). Dette kalles den hermeneutiske metode. Rent praktisk handler analyse av kvalitative data om å dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde (s. 199)

Etter at intervjuene var gjennomført ble disse transkribert. Det å transkribere innebærer at man skal få transformere tale til det skriftlige. (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 205). I dette ligger det mange muligheter for at mye informasjon kan gå tapt. Kvale & Brinkmann (2017) påpeker at både tempo, stemmeleie og kroppsspråk vil forsvinne i transkripsjonen, noe som vil svekke informasjonen fra intervjusamtaler. Ved å ta lydopptak av intervjuene kunne jeg konsentrere meg om selve intervjuet, og senere «gjenoppleve» situasjonen så mange ganger som jeg hadde behov for.

For å få best kontroll over dataene valgte jeg å skrive ut all informasjon fra intervjuene ordrett. Dette innebar å skrive på forskjellige dialekter, registrere pauser, latter, sukking, stamming, halve setninger i tillegg til alle «eh», «ehm», «mm», «ikke sant», «skjønner du hva jeg mener», samt småord som «så», «vel», «jo», «da», «visst» og «altså». Disse ordene er ikke bare fyllord, men kan være viktige meningsbærere som kan endre meningen totalt (Borthen, 2014). Transkribering er tidkrevende, og mitt ønske om høy presisjon og detaljer gjorde det ekstra tidkrevende.

*Tabell 2-1 Oversikt omfang intervju*

Informant	Intervjuets varighet (Time, minutt, sekund)	Antall transkriberte ord
A1	0:53:16	7044
A2	0:56:21	7312
A3	1:16:59	11668
A4	1:09:12	10049
B1	0:39:10	4879
B2	1:06:06	10807
B3	0:48:01	6478
<b>Totalt</b>	<b>6:43:47</b>	<b>58.237</b>

Fordelen ved å gjøre denne jobben selv, var at jeg tidlig har fått en god kontroll på dataene. Allerede under transkriberingen begynte jeg å reflektere over meningen med det informantene sa og derved begynt med å analysere. Jeg lærte også om min egen intervjustil, og reflekterte over hvordan forhold ved intervjusituasjonen påvirket informantene og over de «sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 207). Meningsinnholdet i setningene skal være ivaretatt, selv om materialet naturlig nok måtte komprimeres for å være håndterbart.

For å få oversikt over tekstmaterialet ble neste steg var at jeg kodet eller kategoriserte intervjuuttalelser. Sitatene ble endret til bokmål både for å ivareta informantenes anonymitet, men også med tanke på presentasjon av dataene.

Basert på det informantene sa i intervjuene foretok jeg en innholdsanalyse. Dette innebærer at man først reduserer det som blir sagt til et sett færre overordnede og meningsfulle kategorier, for så å organisere enheter i de forskjellige kategoriene (Jacobsen, 2015, s. 207).

Datamaterialet ble systematisert i mange omganger. Dataene ble først kategorisert etter temaene i intervjuguiden. Deretter i underkategorier. Tilslutt organiserte jeg utsagn i tabeller etter forskningsspørsmålene.

## **4.5 Metodekvalitet**

### **4.5.1 Validitet, reliabilitet og generalisering**

#### **Reliabilitet:**

I følge Kvale & Brinkmann (2017), er det intervjuerens reliabilitet som er tema i intervjuforskningen, mens transkripsjonens pålitelighet i samfunnsvitenskapelige intervjuer sjelden er et tema. Det kan imidlertid være vanskelig å oppfatte når en setning slutter og om det er snakk om stillhet eller pause. Hvor man velger å sette punktum og komma er en fortolkningsprosess, og kan påvirke betydningen for utsagn (Kvale & Brinkmann, 2017). I transkriberingen valgte jeg derfor hovedsakelig å gjengi dette som lange setningskjeder. Informantene brukte uttrykk som «ikke sant» i noen tilfeller for å få bekreftelse, andre ganger tolket jeg det til ikke å ha noen spesiell betydning i sammenhengen eller for å fastslår udiskuterbare sannheter.

Undersøkelsesopplegget kan påvirke de som undersøkes, men jeg opplevde i liten grad at de lot seg påvirke. I tillegg kan jeg ha tolket utsagnene feil. I arbeidet med presentasjon av funnene ble sitater tatt ut av kontekst. Det kan ha medført at jeg har tolket utsagnene på feil måte. På den annen side har jeg gått gjennom råmaterialet flere ganger, og mener at dette skal være ivaretatt.

#### **Validitet:**

Den interne validiteten handler om hvorvidt resultatene oppfattes som korrekte. Jeg vurderer den som høy med tanke på at jeg gjennomførte dybdeintervju med få informanter. Jeg opplevde at informantene var oppriktige og ærlige. I tillegg hadde jeg kvantitative data som bekreftet tendensene.

#### **Overførbarhet:**

Jeg vurderer den teoretiske generaliseringen for å være relativt høy. På den annen side har jeg kun undersøkt noen få enheter. Resultatene fra denne studien viser i utgangspunktet kun meninger og holdninger som de spesifikke informantene innehar. Man kan anta at de samme meningene og holdningene også kan gjelde for mange av

kollegaene til informantene. Det kan allikevel være usikkerhet knyttet til det faktum at informantene er en relativ homogen gruppe med tanke på alder, kjønn og ansiennitet. Yngre kollegaer eller kollegaer med kort ansiennitet kan ha et annet syn. I tillegg kan det være andre forhold som har gitt disse resultatene slik som størrelse på organisasjon, leders formelle og praktiske bakgrunn, kultur og så videre.

## 4.6 Ethiske aspekter

De fleste av informantene snakket åpent og nevnte navn og hendelser som er egnet for å gjenkjenne dem. For å beskytte konfidensialiteten til disse personene og institusjonene og så videre, er personer, steder og hendelser anonymisert.

Det er naturlige forskjeller mellom muntlige og skriftlige språkstiler. Usammenhengende og repetitive ordrette sitater kan fremstå som svært dårlig språk, og av hensyn til informantene er disse sitatene endret til en mer korrekt skriftlig form som også har gjort de mer lettlesle (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 214).

Studien ble godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata mye raskere enn forventet, og i løpet av veldig kort tid. Dette kan tyde på at det er lite eller ikke personvernmessige problemer med studien. Jeg innhentet Informert samtykke, og opplyste om at det var valgfritt å delta. De insisterte også at de når som helst kunne trekke seg fra studien.

Alle informantene ble tildelt en kode som besto av en bokstav og et tall før intervjuene startet.

Det var utfordrende å opprettholde enkelte av informantenes anonymitet, rett og slett fordi informantene selv ikke var så opptatt av det. En del av informantene var ikke bekymret for å bli gjenkjent, og jeg måtte stadig minne dem på at undersøkelsen var anonym. En avsløring av enkelte informanter ville øke sannsynligheten for at andre informanter kunne bli gjenkjent. For de som er kjent med for eksempel organisering, kjenner informantene, kan utsagn muligens antyde hvem de er, men utover det er informantene, med unntak av kjønn og at de har lang ansiennitet, helt anonymisert.

## 4.7 Operasjonalisering av begrepene

Har er vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har målt begrepene.

Tilslutning ble målt ved hjelp av følgende spørsmål fra intervjuguiden:

- Hva er din holdning til omstilling og endringer i jobben din generelt?
- I hvilken grad tar du selv initiativ til endringer?
- Hva skal til for at en endring gir mening for deg?
- Hva skal til for at du tilslutter deg helhertet til en endring?
- Hvorfor aksepterer kollegiet og profesjonen stadige endringer og omstillinger?

Motstand ble målt med følgende spørsmål:

- Hva tenker du generelt om hvordan forskjellige endringer påvirker arbeidsdagen din?
- Hvilke type endringer opplever du som mest utfordrende? Hvorfor?
- Hvordan oppleves omstillinger med tanke på ressurser som tid og kompetanse?
- Hva ligger bak at du har motstand?
- Hvor mye betyr det at noe oppleves som uforutsett og ukjent for deg i din opplevelse og vurdering av omstillinger?
- Opplever du at det er samsvar mellom dine verdier og din identitet og omstillinger?

«Endringsvilje» og betydningen for ledelse ble målt med følgende spørsmål:

- Hvordan blir omstillinger implementert?
- Hvordan blir omstillinger snakket om og av hvem? Hvilke historier skapes?
- Hvilken lederstil mener du er best ved omstillinger?
- Hva mener du er viktig å tenke på i forbindelse med omstilling og endring?

Lederstrategi ved omstillinger ble definert som;

- autoritær
- demokratisk og
- «laissez-faire»/«la det skure» lederstrategi.

«Sosial støtte» ble forklart likt og på følgende måte til alle informantene; «Sosial støtte handler om at leder tar mer initiativ overfor ansatte, for eksempel spør de om «ønsker du hjelp?» i stedet for å vente til du ber om hjelp». Jfr. Og så def. i sentrale begrep.



## 5 Resultater og hovedfunn

I dette kapittelet vil jeg presentere de funn jeg har gjort opp mot de tre forskningsspørsmålene i tillegg til resultatene fra den kvantitative delen av studien. Jeg foretar her kun enkle analyser for å tydeliggjøre resultatene. Resultatene blir videre analysert og diskutert under kapittel Diskusjon. Først vil jeg presentere funn relatert til hvilke forhold som skaper endringsvilje med tendens *i retning tilslutning*. Deretter; hvilke forhold som skaper endringsvilje med tendens *i retning mot tilslutning*. Videre hvilken betydning *ledelse* har for endringsviljen til ansatte. Til slutt vil jeg presentere funn fra den enkle kvantitative analysen. Alle resultatene er delt inn i enten skole eller helse. Hovedresultatene fra hvert delkapittel danner utgangspunkt for tabell X i kapittel Diskusjon. Her vil jeg diskutere likheter og forskjeller mellom skole og helse.

### 5.1 Tilslutning

Det første forskningsspørsmålet er: *Hva fremmer tilslutning? Hvilke (relasjonelle?) forhold skaper endringsvilje med tendens i retning tilslutning for omstillingsprosesser?*

Som beskrevet under metode, ble dette forskningsspørsmålet undersøkt med fem spørsmål fra intervjuet. Jeg vil først redegjøre for funnene innen skole og deretter helse.

Tabell 3-1 viser funn som relaterer til forskningsspørsmål 1.

*Tabell 3-1 Forhold ved tilslutning (forskningsspørsmål 1) – Transkribert oversikt*

1) Hva fremmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper endringsvilje og tilslutning for omstillingsprosesser?	
Skole	Helse
Hva er din holdning til omstilling og endringer i jobben din generelt? I hvilken grad tar du selv initiativ til endringer? Hva skal til for at en endring gir mening for deg? Hva skal til for at du tilslutter deg helhjertet til en endring? Hvorfor aksepterer kollegiet og profesjonen stadige endringer og omstillinger?	
A1: «Jeg er veldig åpen for endringer, men jeg reflekterer mye over det. Det spørres hvor det kommer fra og sånn, men generelt er jeg åpen for det». A1: «Motstand er der, men når du jobber på en plass så er du lojal, og sammen kommer vi på ting vi skal ha». A1: «Jeg vil stille spørsmål til hvorfor vi trenger det, få litt mer kjøtt på beina før man bestemmer seg og jeg vil i hvertfall vite det andre vet som er høyere opp i systemet enn meg». A1: «Vi er for lojale egentlige. Vi er altfor lite rebelske og skulle hatt litt mer franskheter i oss. Nei, jeg tror du gjør det beste ut av den situasjonen du er i og jobber ut fra, sånn som å lære bort og at ungene skal ha det best mulig på skolen». A1: «Jeg synes egentlig at man er veldig lojal når først er blitt enige om, selv om vi noen ganger fordi vi har så mye å gjøre, vil at det skal komme i andre rekke. Når jeg tenker at jeg er lojal til det som kommer, tror jeg egentlig at jeg får prøve og se da. Jeg vil være lojal i hvertfall, men jeg er med på diskusjoner, og vi har jo diskusjoner om ting,	B1: «Det kommer ny forskning, nye idéer, lettere måter å jobbe på, så jeg tenker at det er helt nødvendig å ha endring og omstilling». B1: «Jeg tror nok at mange ser at det er behov for endringer og omstillinger, ikke like mye på alt som gjøres da., men jeg tror at, mange ser at verden endrer seg, tidene endrer seg og pasientgrupper endrer seg». B1: «det her er et sykehus som er i endring så du må tåle omstillinger og endringer fordi det er en del av arbeidshverdagen vår, rett og slett».

<p>men det er litt vanskeligere når det kommer sentralt fra enn når det kommer lokalt.</p> <p>A1: «Det viktigste er å få <b>være med i prosessen</b> og reflektere over hva det vil bety for min arbeidssituasjon».</p> <p>A1: «<b>Påvirkning</b> fra engasjerte personer har mye å si. Du blir dratt med når du ser hvor bra det er, at det kan funke og får lyst til å prøve det selv».</p> <p>A1: «Hvordan det blir lagt frem eller pålagt deg er nesten alfa og omega».</p> <p>A1: «Jeg tror jeg er ganske engasjert. Jeg er faktisk det. På en skala fra 1-10 så er jeg en åtter».</p> <p>A2: «... men jeg er ikke av den typen som setter meg på bakbeina eller jobber mot, men jeg er litt skeptisk og avventende – jeg er det.»</p> <p>A2: «Jeg prøver å gjøre det beste ut av det, selv om jeg er uenig. Da prøver jeg å finne ut hvordan vi kan greie å leve med det her allikevel for da kan vi gå framover. ..for utviklingen går sin gang uansett».</p> <p>A2: «Jeg skjønner at mange av endringene er det ikke ledelsen her som har bestemt. De kommer fra høyere hold, men det å stille spørsmål om hva det går ut på, hva årsaken og bakgrunnen er ...Jeg prøver å gjøre det beste ut av det og graver meg ikke ned selv om jeg er uenig».</p> <p>A2: «Det er en ny læreplan på trappene. Vi kommer til å ha mye mere <b>påvirkning</b> og får litt mer <b>tid</b> av ledelsen til å lage seksukersplaner, og det er kjempegodt!».</p> <p>A2: «Det var litt lettere å svelge for da hadde jeg kommet med noen ønsker».</p> <p>A2: «Det gjør jo godt å vite at noen andre bryr seg».</p> <p>A2: «Jeg tenker at det er når det er prøvd ut før, når andre har prøvd det. Vi har ikke tid til å prøve det ut. Man kan vise til at det er det er gjort omstillingsprosesser av andre og at dem har gjort seg en del erfaringer vi kan lære av. Det er jeg kjempepositiv til».</p> <p>A2: «Nå har skolens ledelse også lyttet litt til hva vi ønsker å ta opp, hvor skoen trykker, og hva vi vil jobbe med».</p> <p>A2: «Jeg føler at vi har en ledelse nå som har ørene litt mer ut mot oss og ikke bare det som kommer ovenfra».</p> <p>A2: «Det å dele pedagogiske opplegg, diskutere fag og sitte sammen med andre som jobber med samme fag, og så tenke helhetlig hvordan kan vi legge til rette for at vi skal få til god læring».</p> <p>A2: «Det at <b>eleven eller læreren</b> skal ha et større læringsutbytte, det er det aller viktigste»</p> <p>A2: «Hvis det er noe som gagnar ungene og undervisningen så er vi mer positivt innstilt».</p> <p>A2: «I klasserommet er det et umettelig behov for omsorg og bli sett og hørt. For det er hoved – det å se og høre dem, selvfølgelig undervisningen og alt det der, men ungene må være mentalt tilstede, ellers har de ikke utbytte av læringen».</p> <p>A2: «Vi har et KJEMPEFINT kollegie. Vi trives så godt sammen at vi har startet sparing for at vi skal kunne dra på personalseminar i fritiden vår – fordi at vi har det så hyggelig sammen».</p> <p>A3: «i utgangspunktet er jeg positiv og har tro på at man kan få til det aller meste her i livet (smiler) hvis man gjør et godt håndverk og får med seg de ansatte som man har».</p> <p>A3: «Man må <b>vite hvorfor</b>. Mening og sammenheng. Det er hele cluet på en måte, hele veien».</p> <p>A3: «Hvis ting står i en sammenheng, har mening og du er satt i stand til å gjøre det, da gjør du det».</p> <p>A3: «en ny endring i opplæringsloven kan ikke vi gjøre så veldig mye med. Den må vi på en måte ta til etterretning, men da er det jo viktig at det óg er klart».</p> <p>A3: «hvis jeg skal få til endringer på jobben min og omstillinger så må de vite hvorfor»</p> <p>A3: «Det å klare å sette ting i en sammenheng for et personale, men også for meg selv når jeg blir frustrert og tenker "er det mulig, skal vi virkelig måtte gjøre dette?!" for det er da jeg tenker "for dette er vel ikke det klokeste vi har valgt"... så må vi likevel gjøre det. Det handler jo da også samtidig om lojalitet</p> <p>A3: «Jeg trur jeg er ganske grei å lede egentlig. jeg gjør det jeg skal gjøre, ja, selv om jeg syns det er ufornuftig. .. og sånn er det! men jeg er som type ganske opptatt av at jeg skal gjøre det jeg er pålagt å gjøre. .. som jeg <b>forventer</b> at mine lærere skal gjøre i forhold til meg, da, ved vår skole».</p> <p>A3: «...jeg setter nok inn et ekstra gir eller legger på mer følelser i endringer som er lokalt på skolen...».</p> <p>A3: «...at du har mulighet til å kunne være <b>informert</b> og få være med å <b>påvirke</b> der hvor det er mulig da».</p> <p>A3: «Det jeg tenker er spesielt viktig for meg, er at jeg kan godt planlegge, men den planen har ingenting for seg hvis ikke jeg får med meg de andre inn i arbeidet med å utarbeide en plan. Så for meg skjer det ingenting verken av møtevirksomheter eller planer hvis jeg ikke har hatt medvirkning på det».</p> <p>A3: «Det er ikke det at jeg har motstand, men jeg vil ha en skikkelig prosess på det jeg gjør».</p> <p>A3: «Jeg tenker at jeg er en sånn plagsom leder som (ler) er veldig ambisiøs og som ønsker å få til veldig mye samtidig. Det er jeg sikker på flesteparten i kollegiet syns er positivt ...at de er glad for at de ikke har en sovende ledelse, så jeg er ganske <b>progressiv</b>».</p>	<p>B1: «Det må komme noe verdifullt ut av det. Det må bringe inn noe som ikke var der før. I utgangspunktet så tenker man at en endring skal medføre ting som blir lettere og skaper verdi».</p> <p>B1: «Det som er viktig er at man opplever det som meningsfylt, men også at man opplever at man har støtte fra ansattgruppen, og de som leder på overordnet nivå».</p> <p>B1: «Hvis vi ser noe som kan gjøres lettere, ønsker jeg jo endringer da. Da kommer jeg med forslag og så må jeg jo ofte snakke litt med folk og få folk med meg. Da er det lettere å få til endringer».</p> <p>B2: «Jeg er positiv til endringer hvis de oppleves som fornuftige og meningsfulle forbedringer. Forbedringer som øker kvaliteten på pasientbehandlingen”.</p> <p>B2: «Teknologiske endringer det ser jeg stort sett bare på som en fordel faktisk».</p> <p>B2: «I forhold til teknologi så er det jo sjelden noe annet enn forbedring. Jeg har vel egentlig ikke opplevd at vi har fått teknologi som jeg ikke har opplevd som en forbedring».</p> <p>B2: «Hvis jeg er overbevist om at det faktisk er faglig fundert - at det er en god ting og vil gi bedre behandling, så vil jeg tilslutte meg 100 %. ..uansett hvor masete det må være».</p> <p>B2: «noen endringer har man gledet seg til og ventet på i mange år».</p> <p>B2: «Innføring av nytt utstyr er kjempepositivt hvis det er en kvalitetssikring selv om man må lære nytt utstyr».</p> <p>B2: «Godt planlagte endringer og hvor man føler at man er med. Det henger ofte sammen med gode planer, god informasjon og en leder som er involverende og som har faglig fokus».</p> <p>B2: «Det å ta initiativ til endringer gjør jeg veldig mye. Jeg er oppdatert på faget, kan komme med nye innspill og inspirere - og det gjør jeg jo».</p> <p>B2: «Hvis det (endringen) er blitt solgt inn eller lagt fram som en kvalitetsforbedring, og man har god informasjon underveis, så tenker jeg at man vil være mer positiv til det».</p> <p>B2: «man har jo ikke noe valg så (ler) .. så man aksepterer, ikke sant ...De eneste som kan påvirke ...altså man kan jo påvirke via tillitsvalgte. Men ellers har man jo ingen innflytelse på omstillingsprosesser som ansatte. Det er jo ingen som har det. Jeg tror nesten ikke ledere har det heller. Altså hvis den omstillingen er initiert høyt nok opp så må man jo bare gjennomføre, så da gjør man jo bare det som man får beskjed, om rett og slett».</p> <p>B2: «Man må aldri lage støy for pasienter og nærmeste pårørende, men hvis man har gode argumenter og er saklig kan man godt være litt mer rebell i organisasjonen mot prosessene og lederne, men det er også noe som</p>
--	---

<p>A4: «Jeg er i utgangspunktet positiv til endringer og syns det er spennende, men jeg kjenner på en motvilje dersom det vil ramme friheten min».</p> <p>A4: «Av og til godtar vi endringene fordi vi ikke har tid og krefter til å motsette oss dem.. så vi godtar dem i stedet passivt».</p> <p>A4: «Hvis svaret da er dette har vi ikke noen påvirkning på. Det er bare blitt sånn. Det er det dere får – ferdig. Så gir jo vi også litt opp, ikke sant.... så jeg godtar det vel, da, på et vis».</p> <p>A4: «Nå, når vi er i en ny kommune, så opplever jeg at det er lenger unna. Jeg tenker at vi har mindre påvirkningskraft på en måte, og må godta det som kommer fra kommunalt eller statlig nivå. Men jeg tenker også at det er nå vi har mulighet il å være med og påvirke endringer, for de prøver seg jo fram. Jeg ser også endringer derfra som en utprøving hvor vi egentlig må forte oss og være med før det glipper og så blir det et fast system».</p> <p>A4: «vi ser at den er kjærkommen og kanskje godtar vi den av og til fordi den har kommet fra oss – egeninitiert».</p> <p>A4: «Hvis en endring skal være liksom helhjertet og motivert i den som mottar den, så tenker jeg at må være initiert og satt i gang av noen som opplever det, altså av oss selv eller ikke for langt unna oss da. At vi ser behovet».</p> <p>A4: «Kanskje godtar vi den fordi den er forklart veldig godt eller vi godtar fordi vi vet den har vært gjennom plangruppa».</p> <p>A4: «hvis vi ser behovet selv, at vi ønsker det. Vi ønsker utvikling, og endring er jo også motiverende og nyskapende og ny glød.. og vi godtar det for vi tenker at vi kan prøve det ut og forbedre en situasjon».</p> <p>A4: «Distansen fra beslutningstager til der hvor man utøver endringen, gjør også noe med min <b>motivasjon</b>, tror jeg, og dermed så blir jeg ikke så krigersk. Jeg blir mer krigersk og i opposisjon til endring, tror jeg, når endringen skjer på et nærmere, lavere nivå».</p> <p>A4: «Endringer som har med skoleutvikling å gjøre er helt nødvendig for å utvikle seg og for å skape <b>motivasjon</b> i arbeidet».</p> <p>A4: «de mest engasjerte av oss kan jo også <b>engasjere</b> oss i planarbeidet».</p> <p>A4: «Det er typisk, at endring som egentlig skal være noe positivt, men så blir det egentlig ikke satt av nok tid. Derfor var det jo det geniale i forhold til seksukersplanen, hvor vi har foreslått en periodeplan, og vi i plangruppa legger et planarbeid over».</p> <p>A4: «Jeg er veldig mye mere positiv til de endringene som ligger inne for utviklingsarbeid, for det syns jeg er kjempespennende og vil gjerne videre».</p> <p>A4: «Jeg sitter jo i plangruppa nettopp egentlig av den grunn også, at jeg vil være med på å si noe om endringer vi gjør».</p> <p>A4: «Når man er raus med <b>tiden</b> i en implementeringsperiode, da er folk positive». «Veldig mye av det vi gjør er kollektive prosesser. Vi jobber sammen i team. Jeg tenker at det som er kollektivt, det må vi få tid til å gjøre kollektivt også». Plangruppa får tid, igjen tid, ikke sant, til å drøfte og snakke om hva som skal endres eller hvor det burde vært endret».</p> <p>A4: «Opplever at man har mindre påvirkningskraft på de store statlige endringene, slik at man lettere gir opp. Det går mer på innholdet «jøss, hvordan skjer det» enn at man motsetter seg».</p> <p>A4: «jeg ser jo ressursbehovet mer enn jeg ser pengebesparelsens behov. Det er klart. Jeg ser det fra mitt sted».</p> <p>A4: «...egentlig har jeg vært innmari heldig og jobbet på arbeidsplasser hvor det har vært demonstrasjonsskole og hvor vi har vært endringsvillige og fryktelig mye gøy rundt endring og fått vært med på endringsprosesser. Det har vært utrolig spennende!».</p>	<p>heter at man skal velge sine kamper. Det tror jeg veldig mange er bevisste på, særlig de som har stått i noen kamper».</p> <p>B3: «Når man ser endringen i pasientbehandlingen og utviklingen der».</p> <p>B3: «Når man vet at det skjer en forandring til det bedre for pasienten og personalgruppa for avdelingen, når man ser at det her er til det beste».</p> <p>B3: «man er glad for endringer når det gjelder forbedre behandling for pasienter og sånn. Der er det jo ingen som snakker noe negativt om det selv om det kan være tungt å lære noe nytt og at det krever mer av deg som sykepleier eller lege da når det skjer endringer for du får ikke nødvendigvis noe mere ressurser, men jeg tenker sånn er det jo, sånn er jo jobben..»</p> <p>B3: «Det må man jo gjøre eller så står man jo stille og stagnerer da. Man må jo ha endringer og så lærer man jo av feil man har begått, og da må man jo endre måten man jobber på da når man oppdager at det ikke er på den mest effektive eller beste måten da ..i hvertfall for pasienten».</p> <p>B3: «Jeg syns ikke det har vært så veldig lett å gjøre det som sykepleier, men da jeg hadde en spesialstilling hadde jeg tid og mulighet i den posisjonen til å jobbe med behov og forbedringer".</p> <p>B3: «Vi har jo forskjellige grupper, for eksempel hygienegruppen hvor du kan være med og bidra med endringer innen hygiene. Det er veldig bra».</p>
--	--

### 5.1.1 Skole

De fleste uttrykker at de har en positiv holdning til endring dersom de opplever at det *gir mening* for dem og *de er satt i stand til å gjøre det*, men erfaring gjør at de kan være skeptiske, avventende og ville ha mer informasjon før de kan si om det er en fornuftig og god endring (A1, A2, A3, A4). Holdning til endring er todelt for de fleste, og de gir sterkt uttrykk for at de ikke har motstand mot endringer i kraft av at det er endringer (A3). Bakgrunn for eventuell motstand oppfatter de som gode grunner som kommer fra tidligere erfaringer.

## Kommunikasjon

Resultatene viser at måten en endring blir lagt frem på er viktig. Hvordan noe blir lagt frem, pålagt eller «solgt inn» til de ansatte er «nesten alfa og omega» (A1). At endringen er forskningsbasert, og formidles med et stort engasjement har stor betydning for tilslutningen. Hvem som formidler det har også betydning for tilslutningen. Informantene påvirkes av kollegaers holdninger og meninger, og lar seg overbevise eller endre mening av engasjement og entusiasme.

Alle informantene ga uttrykk for at *informasjon og åpenhet* er langt på vei en forutsetning for å tilslutte seg en endring. Leder er spesielt tydelig på at man må få vite hvorfor en endring skal skje (A3). Selv om de ikke kan påvirke en beslutning, ønsker de allikevel å få informasjon og ha mulighet til å stille spørsmål (A1, A2, A3). De vil vite hva endringen innebærer, årsak og bakgrunn og hvorfor man trenger endring (A1, A2).

### **Lojalitet, aksept, prøve og se-holdning**

Funnene viser at det er stor *lojalitet* og *aksept*, spesielt til endringer og omstillinger som er pålagt, politisk bestemt eller kommer fra et høyere nivå. Selv om de kan være uenige og synes at det er lite kloke beslutninger, er opplevelsen av at «dette må vi bare godta», stor (A3). Dersom de opplever at de ikke har noen påvirkningskraft, gir de lettere opp og aksepterer endringene passivt (A4). Informant A4 beskriver at de har en avventende holdning for «man må gi det litt tid for å se om det fungerer». Resultatene viser at årsaken til det kan være opplevelsen av manglende påvirkning (A2), tidligere dårlige erfaringer, mangel på krefter og energi (A4), eller at forventes og er en del av kulturen «slik gjør vi det her hos oss» (A3). På den andre siden har de samtidig et ønske om å være lojale (A3), spesielt der det er konsensus (A1), og være løsningsorientert og gjøre det beste ut av situasjonen fordi «utviklingen går sin gang uansett» (A2).

Resultatene viser at informantene har en pragmatisk holdning til pålagte endringer. Selv om de kan være uenige er de allikevel stort sett positive til å bidra til gjennomføringen.

Alle uttrykker at de er positive. De ønsker «å få til» pålagte endringer, og er løsningsorienterte. Informant A1 uttrykte det slik: «vi må forholde oss til det og da går jo det». Holdninger og reaksjoner som informantene beskriver er mer rettet mot at de kan være overrasket over beslutningene, og at de har problemer med å skjønne valgene (A4). Lovendringer i opplæringsloven som det er høring på, tar de til etterretning (A3).

## Medvirkning

*Medvirkning* kan være grunnleggende for å få ansatte til å tilslutte seg endringer, og bidrar til forankring av endringer. Det å bli hørt og få delta i prosesser var noe alle informantene beskrev som viktig (A1). De opplever selv at de blir lyttet til og får medvirke i endringsprosesser lokalt, og at denne medvirkningen er reell (A2). Leder har erkjent betydningen av medvirkning og forankring blant de ansatte, og forteller om den gode erfaringen med kollektive prosesser. Dette har nå satt standarden og blitt en del av kulturen for hvordan de jobber med medvirkning og involvering (A3). «Jeg tror det er det som kjennetegner skolen vår nå, det at vi er kommet dit at for å få til endringer så må det være kollektive prosesser - og da kan du få til hva som helst!».

Et annet aspekt som kom frem er at jo større den opplevde avstanden til de som har tatt beslutningen er, desto lavere blir motivasjonen for å engasjere seg (A4). Samtidig øyner man allikevel et håp for eksempel om å påvirke systemer som ennå ikke er sementert i den nye kommunen (A4).

## Fag- og profesjonsrelatert

Endringer må gi bedre resultater, og dersom man kan vise til forskning og gode erfaringer andre steder er lærerne tilbøyelige til å tilslutte seg endringer.

En utfordring med det å gjøre noe nytt, er at det krever tid og ressurser uten at man på forhånd kan være sikker på hvordan resultatet blir. Flere av informantene var derfor opptatt av at det måtte være *behov for endring*, at den var initiert av noen som kjente til behovet (A4) og at de kunne *se potensialet* og *nytteverdien* av endringene. Det er naturlig nok et stort fokus på kjerneoppgavene, og endringer innenfor disse oppleves som positive dersom det er utprøvd med gode resultater andre steder, man kan lære av andres erfaringer og at det er basert på forskning (A2).

Videre ble det tydelig vektlagt at endringen måtte ha positiv betydning for elever og lærere (A2). Engasjementet er stort for lokale endringer, og det som har med skoleutvikling og legge til rette for god læring å gjøre. Det er både nødvendig og motiverende (A1, A4). I tillegg viser resultatene at eleven har førsteprioritet for lærerne (A2, A1) og de ansatte tilsvarende for leder. Det å «se og høre» elevene trekkes frem som en av de viktigste oppgavene fordi elevene må være mentalt tilstede for å få utbytte av læringen (A2).

## Engasjement og motivasjon

Resultatene viser at samtlige informanter har et sterkt engasjement med tanke på jobben sin, og opplever at de selv tar initiativ til endringer. De omtaler seg blant annet som pådriver, engasjert og progressiv (A1, A3, A4). De mest engasjerte benytter muligheten de har til å engasjere seg i planarbeid og plangrupper (A4), men de setter også i gang mindre forbedringer. Det å bli involvert i arbeidet med den nye læreplanen, opplever de som motiverende. En av informantene uttrykker at hun er heldig fordi hun jobber et sted hvor folk er endringsvillige, og det skjer mye gøy rundt endringer (A4). For leder er motivasjonen også ekstra stor når endringen skjer lokalt på skolen (A3). Det er et godt sosialt miljø i kollegie. De sparer til semiartur i fritiden sin (A2).

### Hovedresultat: Skole

Hovedresultatet for forskningsspørsmål 1 for skole er at informantene er positive til endring, men det må være et *behov* for endring og helst *kapasitet* for å gjennomføre endring for at de skal tilslutte seg helhjertet. Endringen må gi mening, og man må være satt i stand til det. Hvordan endringer blir presentert og *påvirkning* fra andre kan være avgjørende. *Informasjon*, åpenhet, kommunikasjon og *dialog* er viktig for å finne ut hva endringen betyr, og i hvilken grad man tilslutter seg. Uansett er de *lojale* og aksepterer det de får av endringer. *Medvirkning* og *involvering* er et «krav», kultur og vil gi engasjement. *Lokale* endringer engasjerer og motiverer mest. Sterkest forpliktelse er knyttet til *fag*, *profesjon* og *relasjoner*. Endringer som er forskningsbasert, prøvd ut med gode resultater og hvor man kan *lære* av andres erfaringer betyr mye for tilslutningen.

## 5.1.2 Helse

### Fag- og profesjonsrelatert, medvirkning

Resultatene viser at informantene i stor grad forventer endringer i sin jobb, og tilslutter seg også endringer som er krevende dersom det innebærer en forbedring av pasientbehandlingen. Informantene innen helse var samstemte når det gjaldt endringer som betydde forbedring av pasientbehandlingen. Informant B2 uttrykte det slik: «...det er også endringer som man har ventet lenge på, og gledet seg til i mange år». Det at en endring har klinisk nytte, det vil si at det har direkte betydning for pasientbehandlingen oppleves som viktig for alle informantene, og selv om det kan være tungt å lære noe nytt og kreve en ekstra personlig innsats, vurderes det kun som positivt (B2, B3).

Informant B2 uttrykker det på følgende måte: «Hvis jeg er overbevist om at det faktisk er faglig fundert - at det er en god ting og vil gi bedre behandling, så vil jeg tilslutte meg 100 %. ...uansett hvor masete det må være».

De oppfatter at endringer er en del av det å jobbe på et sykehus, og en del av jobben (B1, B3). Holdningen er at de ønsker utvikling. Ny forskning, bedre arbeidsmetoder og nye ideer gjør det nødvendig med endringer og omstillinger (B1). Allikevel er det forventninger om at endringene fører til en forbedring, enten i form av bedre pasientbehandling eller forbedring for personalgruppen (B3).

Hva som skal til for at en endring gir mening er på mange måter sammenfallende med hva man tilslutter seg. Leder peker på at endringen må ha bred støtte. Forankring fra de ansatte og leder på overordnet nivå viktig (B1). I tillegg må det være en forbedring i form av for eksempel å gjøre arbeidsoppgaver eller prosesser enklere (B1).

Endringer i forbindelse med teknologi vurderes positivt selv om det kan bety utfordringer med å lære seg det nye. Informant B2 uttrykker det slik: «Teknologiske endringer det ser jeg stort sett bare på som en fordel faktisk».

Innføring av nytt utstyr og ny teknologi, som er kvalitetssikret, blir ansett som positivt (B2). Resultatene viser holdning til Utvikling gjennom erkjennelsen av at det kan finnes bedre og smartere måter å jobbe på, og at man må lære av feil (B3).

### **Kommunikasjon**

Informasjon, involvering og medvirkning er også viktig. Endringer som er godt planlagte, med god informasjon og gir følelsen av at man er involvert har et godt utgangspunkt for å bli vellykkede. En leder må ha et faglig fokus og være involverende (B2).

### **Engasjement**

Resultatene viser at det er engasjement for å ta initiativ til forbedringer når mulighetene ligger til rette for det (B1, B2, B3). Det kan imidlertid ta tid å få innført endringer og endret praksis fordi noen ansatte jobber slik de alltid har gjort (B2).

### **Lojalitet, aksept**

Det er stor lojalitet eller aksept til beslutninger, men man har heller ikke noe reelt valg hvis det er snakk om endringer som kommer fra høyeste hold blir det påpekt (B2). Man har som ansatt generelt ikke noen innflytelse på omstillingsprosesser, men man kan påvirke gjennom tillitsvalgte. Dersom man har gode grunner for å være uenig, vil de

fleste allikevel være forsiktige med å kjempe i mot. Hensynet til pasienter og pårørende vurderes som viktigst, og man må «velge sine kamper» ut fra det hensynet (B2).

### Hovedresultat: Helse

Hovedresultatet for forskningsspørsmål 1 for helse er at endringer er forventet og en del av jobben. Informasjon og det å bli involvert er likevel viktig for tilslutning og forpliktelse. Det må imidlertid være et *behov* for endringen. Videre må det bringe noe av *verdi* til ansatte og gi bedre *pasientbehandling*. Endringene må være fornuftige og meningsfulle i form av å være *faglig fundert* og føre til en *forbedring* (B2). Bred støtte og forankring påvirker tilslutningen. Det er stor lojalitet til endringer uavhengig av innhold, men pasienten er førsteprioritet og det er der lojaliteten virkelig ligger. Der man oppdager behov tar informantene selv initiativ til endringer. Man ønsker utvikling og å lære av feil.

## 5.2 Motstand

Det andre forskningsspørsmålet er: *Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper motstand ved omstillingsprosesser?* Som beskrevet under metode, ble dette forskningsspørsmålet undersøkt med seks spørsmål fra intervjuet. Tabell 3-2 viser funn som relaterer til forskningsspørsmål 2.

Tabell 3-2 Forhold ved motstand - Transkribert oversikt

2) Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper motstand ved omstillingsprosesser?	
Hva tenker du generelt om hvordan forskjellige endringer påvirker arbeidsdagen? Hvilke type endringer opplever du som mest utfordrende? Hvorfor? Hvordan oppleves omstillinger med tanke på ressurser som tid og kompetanse? Hva ligger bak at du har motstand? Hvor mye betyr det at noe oppleves som uforutsett og ukjent for deg i din opplevelse og vurdering av omstillinger? Hva kan være uforutsett og ukjent for deg? Opplever du at det er samsvar mellom dine verdier og din identitet og omstillinger?	
Skole	Helse
A1: «...akkurat det som står i avisene nå, det skrev vi på -80-tallet at kom til å skje. Det er ikke noe vi ikke visste den gangen, men det ble politisk bestemt at seksåringene skulle inn i skolen». A1: «Det at seksåringene skulle inn i skolen strider med noen verdier hos meg som gjør at jeg synes det er feil den dag i dag..og var vi flinke nok - det har jo ikke gått så bra. De lærer jo ikke noe mer». A1: «Min motstand går mer på når det strider med mine verdier, ikke nødvendigvis fordi det er nytt. Verdisynet har veldig mye å si for meg». A1: «Vi som har jobbet lenge synes kanskje at det har vært mange omstillinger» A1: «Du vet kanskje for lite om det på forhånd». A1: «Hvis man har veldig mye å gjøre., da vil vi heller at det skal komme i andre rekke noen ganger». A1: «Når vi føler en frustrasjon så er det kanskje ikke forandringen, men at vi får tredd merarbeid nedover hodet». «Det er i hovedsak at vi får	B1: «Primært hvis det går utover pasientsikkerheten, men også hvis ting oppleves som veldig, veldig urettferdig». B1: «driften er jo første pri, og er det noen omstillinger og endringer som ikke passer inn med pasientdriften så er det jo altså i første rekke pasientdriften som trumfer ALT! Vi redder pasienter og vi driver pasientbehandling først, og så får man heller finne ut av de omstillingene og endringene sånn at man får det til, men pasientdriften går foran, – det gjør det». B1: «I forhold til beslutningen som er tatt så kan man være uenig i gruppesammensetningen. De som skal beslutte må ha noe der å gjøre». B1: «Det er jo i forhold til økonomi, da, i forhold til



merarbeid som gjør at det er motstand».

A1: «det er ikke så mye nytt på en måte. Det er en forandring, og vi må forholde oss til det».

A1: «Trenger vi det her? Det er jo omtrent det samme som vi jobber med. Har vi tid til det her? Har vi ressurser til det her?».

A1: «Jeg har tenkt på hvorfor kommer nesten det samme som har vært for noen år siden. De som bestemmer er mye yngre. Det må ha mye å si hvem som styrer og hvor gamle folk er».

A1: «De lytter ikke til deg da. De tar kanskje mer hva som fungerer andre steder i verden, så vil de prøve noen nye ting».

A1: «Det er ganske nytt at man skal inn å se litt på hvordan andre jobber og sånn. Det har ikke jeg noen problemer med for jeg ser en utvikling i det, men jeg kan se at andre synes det er vanskelig, at du blir utrygg eller redd for å gjøre noe feil».

A1: «Det er litt aldersbetinga og kompetansebetinga faktisk, men for meg da så gjør ikke det noe spesielt med meg annet enn at jeg blir stressa hvis ikke jeg får utført de arbeidsoppgavene jeg skal gjøre».

A1: «Det kan jo være at man skal prøve ut mye av de tingene da, og man føler seg usikker fordi man har så mye annet man skal gjennom fordi det er et pensum».

A1: «Kanskje det er prosessen med kolleger, du jobber jo i et team, at hele omstillingen tar så mye tid at det føles overveldende, da».

A1: «Jeg vet ikke, men jeg tror at hvis de hadde lyttet mer til oss, så hadde de skjønnt mye mer av hva som foregår».

A1: «Det er jo mye av de litt store tingene som er ukjent, men det som er innenfor yrket er mer kjent, men det kan jo være ukjent. F.eks. K06 veldig forskjellig fra L97».

A2: «Min jobb er å veilede og undervise barn og når ungene ikke får det de har krav på DA reagerer jeg!»

A2: «Jeg reagerer sterkt på når det er en endring som går ut over barn og det kravet dem har på undervisning og opplæring. Da er jeg vrang».

A2: «Jeg reagerer når utgangspunktet for eksempel er å spare penger i kommunen, og så skal det gå utover at vi ikke får vikarer ved fravær».

A2: «Jeg føler at vi stadig vekk hopper på nye trender, og at vi ofte ikke fullfører det vi starter på. Etter snart 27 år så blir man litt skeptisk».

A2: «Ja, det jobbet vi også med noen uker og hva kom ut av det? Ingenting. Så du blir litt sånn sittende på sidelinjen, og lure på, hva er det dem har funnet på nå? Du blir litt demotivert for det landet vi aldri».

A2: «Endringer som kommer nasjonalt fra er ofte skrivebordspedagogikk, tenker jeg. Ting ser enkelt ut på papiret, men det er ikke like lett å gjennomføre det i praksis».

A2: «Jeg blir skeptisk hver gang det er snakk om å spare penger. Det må jeg bare si!»

A2: «Med den nye kommunereformen merker vi veldig godt endringer. Forrige kommune satset på skolen, og vi hadde godt med ressurser både i form av voksne og materiell. Elevene fikk de ressursene og det de hadde krav på. Det ser jeg ikke helt i dag».

A2: «Hvis målet er å endre oss, så er vi litt mer skeptiske».

A2: «Jeg har papirer på at jeg er allmennlærer, og jeg har jo fått høre at da kan jeg ta musikktimer «for du er allmennlærer så det må du jo kunne ta». Nå har jeg plutselig ikke nok utdanning, nå må jeg ha mer utdanning».

A2: «Kommunen bruker noe som heter BTI – bedre tverrfaglig innsats, hvor de som sitter med saken er en såkalt stafetholder. Det skulle avlaste oss i skolen, men jeg har faktisk opplevd et merarbeid rundt det».

A2: «Vi har blitt organisert på en litt annen måte som gjør skaper mer krav om samarbeid og planlegging. De voksne er nå på flere trinn, og det som du før kunne ta på sparket eller bli enig om i et friminutt, må vi nå ta i møtetid. Så jeg synes jo at ting har endret seg til det verre bemanningsmessig».

A2: «ulempen for oss er at vi har gått inn i en ny kommune som igjen har valgt noe nytt. Så det er stadig noe nytt i forhold til fraværshåndtering, kommunikasjon oss i mellom og med foreldre og sånn. Jeg ser jo fordelene, mye av dette kan man bruke ennå mer, men der stopper det opp. Vi får ikke mer opplæring og tiden vi har til å finne det ut på egen hånd er for liten. Noe lærte vi for halvannet år siden, og når vi ikke har fått brukt det skikkelig da har jeg glemt det. Så nå må jeg sette meg inn i det på nytt».

A3: «Mennesker ønsker intuitivt å ha trygghet. Det med ønske om endring, det er ikke noe som ligger for alle».

A3: «hvis det gir mening og sammenheng så gjør du det... Hvis det ikke er det, så får det selvfølgelig motstand mot endring. Det skulle jo bare mangle!».

A3: «Vi kan ikke løfte alle ballene samtidig. Vi må sette fokus på noen

årsverk.. hvis man må redusere på årsverk og at vi får mindre å rutte med. Det oppleves nok som tyngst».

B1: «Man har som leder kanskje ikke alltid nok informasjon til å kunne informere ut fordi det er beslutninger som tas på overordnet nivå».

B1: «...man kan jo aldri være fullt ut forberedt på noe som helst. Det kommer an på hva det er..., men det kan jo også være at man blir veldig overrasket over reaksjoner på omstillinger og endringer. Jeg vet ikke helt hva jeg skal svare».

B2: «Ganske mange er litt slitne og har en grunnholdning om at dette kommer til å bli mer jobb enn nytte, og nå skal vi omstille oss igjen og blir dette virkelig noe bedre».

B2: «Jeg er jo stort sett alltid veldig frustrert over at den innføringen av det siste nye i forhold til fag går veldig langsomt i praksis da.. Jeg ser at andre tenker litt gammeldags. Det er ikke slik man tenker i moderne pasientbehandling. Folk har jo en tendens til å jobbe i sine vanlige mønstre».

B2: «hvis jeg synes det er litt sånn «been there, done that» og noen ganger så er det jo faktisk sånn...»

B2: «... eller hvis jeg er uenig fordi jeg synes det ikke er faglig fundert det som kommer. Hvis jeg mistenker at det er mer kontroll og detaljstyring uten at det egentlig fører til bedre pasientbehandling. Det har jeg jo erfart, og da får jeg motstand».

B2: «Trenering av endringer; ikke godt nok ledelsesforankret fordi folk kunne motsette seg prosessen eller de som skulle fronte prosessen ble ikke enige og da lot det seg ikke realisere - forbedringer som skulle komme pasienten til gode».

B2: «Det å flytte funksjoner fra ett sykehus til et annet skaper mye uro. Det gjør veldig mye med en avdelingskultur da, når man gjør sånne ting som griper inn i den faglige identiteten. Etter at man måtte gi fra seg en spesiell pasientgruppe så ble den faglige identiteten knyttet opp mot at man hadde vært så veldig flinke med (den lille) pasientgruppen, men når man da ikke hadde de lenger fordi at da noen andre skulle overta de .. altså underforstått; «de får ikke god nok behandling her, så de må være der». Da skjedde det noe. Da ble det veldig viktig for mange ansatte, og det var mange som sa det også at de visste ikke om de ville fortsette å jobbe der for de synes det var så trist at de ikke hadde noe kirurgi lenger og litt sånn ..uventet og fortsatt så er det liksom som et savn for mange».

B2: «Det kommer helt an på hva det er snakk om, men du vet etter tre-dve år...det er ikke så mye. Jeg kan nesten ikke se for meg en omstilling som ville satt meg helt ut»

B3: «Lojaliteten ligger hos pasientene. Det vil jeg si uten tvil».

B3: Jeg tror at det ligger mye i mangel på **kommunikasjon** og dårlig planlegging.. at man vet ikke hva som kommer og kanskje de som skal få til endringene kanskje heller ikke helt vet hva som kommer, så de ansatte er ikke forberedt og da blir man redd for det som kommer.

B2: «hvis man får følelsen av at man får noe tredd nedover hodet som ikke man ser nytten av å gjennomføre og særlig hvis det er litt sånn type «nå må vi snu alle steiner igjen» litt sånn tiltak som man opplever at man har prøvd tidligere, men man har fått ny leder og .. altså .. litt at man blir sånn endringstrett da, i forhold til at man opplever at det ikke gir noe bedre pasientbehandling bare kanskje litt ekstra jobb.

B2: «Det er noe med hvilke **forventninger** man har til de endringene. Dersom det er endringer som man

<p>områder, og så sørge for at det overlappes».</p> <p>A3: «Ivaretagelse av de ansatte. Jeg vil ha en prosess i mitt personale hvor de får være med å si noe om hvordan vi skal komme til målet, og hvor lang tid vi skal bruke på det».</p> <p>A3: «For eksempel at de andre skolene i kommunen ikke hadde samme tidsressurspott. Det var uforutsett...Det er ikke så mye som er uforutsett. Det er gode planer sentralt også».</p> <p>A4: «Motstanden kommer når friheten min begrenses eller at den får STOR påvirkning på hverdagen min. Da trenger jeg tid til å omstille meg den».</p> <p>A4: «Jeg kan ha motstand til endring helt til det punktet hvor endringen skjer. Da er jeg «all-in». Jeg kan være kritisk til jeg får gode argumenter eller man får prøvd ut og sett at dette fungerte jo».</p> <p>A4: «Jeg tenker rett og slett at dette er en kjempedårlig ide!»</p> <p>A4: «Jeg opplever jo at vi er en arbeidsplass hvor mange mener mye og har også blitt lyttet til av ledere mye sånn at når det går fortere og er knappere med tid så blir folk veldig i harnisk hvis <b>ikke de blir hørt</b>».</p> <p>A4: «Tap av ressurser. Med en gang det er endringer knyttet til ressursene så er det stor motvilje fordi det vil påvirke enormt i hverdagen, og det er jo det vi har opplevd i høst. Det har vært en tung endring at skolen sitter med veldig mye mindre ressurser enn det vi gjorde før».</p> <p>A4: «..., men veldig mye av det vi gjør er kollektive prosesser, jobbe i team. Jeg tenker det som er kollektivt, det må vi få tid til å gjøre kollektivt også».</p> <p>A4: «...Også tenker jeg at det er et lite systematisk løp i den digitale endringsprosessen. Jeg opplever det som at det er ikke noe langtidsløp. Det er masse ressursløseri». Systemet i kommunen er feil på en måte».</p> <p>A4: «Jeg som profesjonell lærer ønsker friheten til å foreta en del valg som jeg ser er gode for min undervisning og mitt trinn. Det kjenner jeg veldig på».</p> <p>A4: «Jeg er ikke motstander til ny teknologi, men jeg er litt fortvilet til tider fordi jeg føler jeg begynner å bli eldre, og henger ikke like godt med på disse endringene som er, men jeg er helt bevisst på det så jeg prøver så godt jeg kan å henge med på det jeg må i forhold til jobb».</p>	<p>bare får tredd ned over hodet og man har lite informasjon og ikke forstår helt bakgrunnen for endringene, så ser man det bare som "hassle».</p> <p>B2: «Det å flytte funksjoner fra ett sykehus til et annet skaper mye uro. Det gjør veldig mye med en avdelingskultur da, når man gjør sånne ting som griper inn i den faglige identiteten».</p> <p>B2: hovedinntrykket etter tretti år er av at man undervurderer betydningen av planlegging og ressurser og oppfølging generelt for endringsprosesser, men så kan du jo ha selvfølgelig varierer i forhold til hva slags prosess det dreier seg om</p> <p>B3: «Det koster litt med endringer, og det er ikke alle som er interessert i å legge inn innsatsen for endringer som kommer. Sånn personlig så må du omstille deg mentalt, lære noe nytt, forholde deg til andre prosedyrer, annet regelverk. Så du må gjøre en innsats».</p> <p>B3: «jeg vil ikke si at jeg har vært borti direkte uforutsett og ukjent. Man prøver jo å planlegge litt på en sykehusavdeling og gi informasjon til ansatte. Det kan hende innimellom at du ikke har fått med deg informasjonen, og da er en endring ukjent for deg, men du har jo folk rundt deg og støttet deg på. Man har ikke gjort noen store ting som er ukjent og uforutsett».</p> <p>B3: «Det er på en måte en konstant endring. Årlig får vi ny assistentlege og i perioder kan vi ha mellom ti til tre, førti nyansatte på en gang som påvirker avdelingen veldig, samtidig som man har hatt endringer organisatorisk»</p>
--	--

## 5.2.1 Skole

### Flere opplever at det har vært mange omstillinger.

For informantene som har jobbet i skolen i mange år, opplever de at det er *gamle idéer* som pakkes inn og presenteres som noe nytt. De som har vært med «noen runder», opplever at de har et annet syn på disse endringene enn de yngre i kollegiet. De har ikke gjort samme *erfaring*.

### Økonomi og ressurser, merarbeid

Mye av frustrasjonen handler om at hvordan endringer som de får «tredd nedover hodet» gir merarbeid, men uten at det følger tid og ressurser til å gjøre det (A1, A2, A4).

Endringer som fører til reduksjon eller tap av ressurser får frem kamplysten, spesielt hvis det går ut over det elevens krav på undervisning og opplæring (A2, A4).

Endringer som oppleves som *tidstyver* og *ressursløseri* er lite populære. Flere av informantene peker på at omstillinger knyttet til den nye kommunereformen, har vært utfordrende blant annet med tanke på å lære seg teknologi og støttesystemer. Før kommunesammenslåingen fikk de et nytt datasystem, men det var ikke det samme som

den nye kommunen skal bruke. Derfor har de i løpet av relativt kort tid måtte lære seg flere systemer hvorav noen ikke skal brukes (A2). Mangel på elev-PCér gjør at dette oppleves som sløsing med ressurser fordi man ikke fikk tatt i bruk enkelte funksjoner i nytt system for innlevering og tilbakemelding (A4).

### **Fag- og profesjonsrelatert: Faglig identitet, autonomi og frihet**

Endringer som kan relateres til faglig identitet og stride med verdisyn, møter skepsis og motstand. Reformen og endringer kan tolkes som mistillit, at lærerne ikke er dyktige nok. Følelsen av ikke å bli fullt ut anerkjent som lærer provoserer. «Seksårsreformen» og de endrede kompetansekravene som har tilbakevirkende effekt er eksempler som informantene trekker frem som rokker ved deres verdier (A1, A2).

Det ble påpekt at enkelte kan ha problemer med at kollegaer skal observere undervisningen, og mener at det er alders- og kompetansebetinget. Enkelte kan bli utrygge eller redde for å gjøre feil, og bli stresset hvis de ikke får utført arbeidsoppgavene sine (A1). Metoder som for eksempel observasjon av kollegaer kan være skummelt for enkelte. De er redde for å bli «avslørt» eller gjøre feil overfor kollegaer.

*Selvstendighet* og frihet betyr mye. Informant A4 forklarte på følgende måte: «Jeg som profesjonell lærer ønsker friheten til å foreta en del valg som jeg ser er gode for min undervisning og mitt trinn. Det kjenner jeg veldig på».

### **Usikkerhet og uforutsett**

Resultatene viser at usikkerhet med tanke på hva en endring vil bety personlig i form av frihetsbegrensning og graden av påvirkning for den enkelte kan føre til motstand (A4). Selv om de ikke motsetter seg det, kan **innføring av ny teknologi være utfordrende for enkelte (A4)**. I tillegg opplevde noen usikkerhet med tanke på hvorvidt man ville klare og komme gjennom pensum (A1). Endringer og omstillinger som er uforutsette eller ukjente ble ikke ansett som problematisk. Informant A3 sa det slik «Det er ikke så mye som er uforutsett. Det er gode planer sentralt også».

### **En dårlig idé**

Alle informantene ga uttrykk for at de kunne ha motstand rett og slett fordi endringen var en *dårlig idé*. Endringer hvor det er usikkert hva som er formålet, oppleves som meningsløst. Informantene er opptatt av at det må være et behov for endringen, og noen ganger har de motstand rett og slett fordi de av forskjellige grunner mener det er

en dårlig idé (A4). Informant A1 uttrykte seg slik: «...jeg tenker at akkurat det som står i avisene nå, det skrev vi på -80-tallet at kom til å skje».

### **Endringstretthet**

Informant A2 opplever at man stadig vekk hopper på nye trender og blir litt skeptisk av den grunn. Flere av informantene beskriver forskjellige endringer som at det ikke er noe nytt, og at de har prøvd det før (A1). De syns det har vært mange omstillinger (A1). Det var en utbredt oppfatning blant informantene at det som presenteres som noe nytt i realiteten er noe man har prøvd før. Det stilles derfor også spørsmål ved behov for endringene, om det noe man bør bruke tid og ressurser på (A1).

Leder ser dette fra sin rolle som leder og er i utgangspunktet positiv, men forteller også at hun ikke alltid har vært enig det som kommer av endringer. For at endringer ikke skal møte motstand, må det gi *mening* og settes i en *sammenheng* (A3).

### **Manglende synliggjøring – endringer som forsvinner**

Flere trakk frem at selv endringer som de anså som vellykkede «datt ut» selv etter mange år for eksempel når noen slutter får ikke de nye opplæring i metodikken eller endringer som underveis bare forsvinner og som ingen etterlyser (A1, A2). Det gjør noe med motivasjonen. Informant A2 forklarer: «ja, det jobbet vi også med noen uker og hva kom ut av det? Ingenting. Så du blir litt sånn sittende på sidelinjen, og lure på, hva er det dem har funnet på nå? Du blir litt demotivert for det landet vi aldri».

### **Hovedresultat: Skole**

Hovedresultatet for forskningsspørsmål 2 viser at Informantene fra skole misliker sterkt å få noe «tredd nedover hodet», spesielt hvis de ikke ser behovet eller skjønner hvorfor noe skal endres. De ønsker å være med i prosessen. Det er flere grunner til det.

Lærerne beskriver et tosidig forhold til endringer og omstillinger. På den ene siden peker flere på *usikkerhet* med tanke på hva en omstilling innebærer om det påvirker *frihet*, medfører *merarbeid* og om hvilken *kompetanse* som kreves. I tillegg til *tap av goder*. Men de er også klare på at de ikke motsetter seg endringer som kommer – i hvertfall ikke for endringens skyld. Videre ble egne erfaringer, gamle og utprøvde ideer, reduksjon eller tap av ressurser, ressurssløseri, mangel på tid, faglig identitet, autonomi, for lite opplæring, dårlig ideer og manglende synliggjøring og oppfølging av tidligere endringer som «fungerer» trukket frem som årsaker til motstand mot endring.

## 5.2.2 Helse

### Fag- og profesjonsrelatert

Resultatene viser at informantene fra helse motsetter seg først og fremst endringer som går utover *pasientsikkerheten* (B1), man er uenig endringen fordi den ikke er *faglig* fundert, man mistenker at det ikke vil gi bedre pasientbehandling bare *ekstra jobb*, griper inn i den *faglige identiteten* (B2) eller man ikke ser *nytt* av å gjennomføre.

Resultatene viser at det som går på faglig identitet og verdier betyr mye for sykepleierne, og at de kan ha motstand mot endringer som ikke er i samsvar med dette. Selv om det ikke var årsaken til omstillingen da man skulle flytte funksjoner fra ett sykehus til et annet, medførte en omorganisering en utilsiktet effekt på de ansatte i avdelingen. Flytting av en spesiell pasientgruppe ble tolket som et signal om at de ikke fikk god nok behandling der de var (B2), og at man mistet viktige og interessante arbeidsoppgaver som en konsekvens av det (B3).

Resultatene viser at blant helseinformantene er det klare prioriteringer; endringer som går utover pasientsikkerheten vil møte motstand (B1). *Lojalitet* og *verdier* er i stor grad knyttet til pasienten og profesjonen (B2).

Uenighet med tanke på gruppesammensetning for beslutninger kan påvirke både motivasjon og utfall av endringer. B1: «...De som skal beslutte må ha noe der å gjøre».

Mangel på ledelsesforankring og uenighet hos de som skulle fronte prosessen medførte at noen trenerte endringene og resulterte i at pasientforbedringen ikke ble realisert (B2).

### Endringstretthet

Avdelingen har vært gjennom mange type endringer. Eksempelvis endringer i pasientbehandlingen, personalgruppen og organisatoriske endringer skjer som regel parallelt.

Endringer som ikke er nye, men er tiltak man har forsøkt tidligere blir ikke godt mottatt. Intensjonen kan være god, men når gjennomføringen og systemet gjør at man opplever at det ikke nytter noe særlig, så synker motivasjonen (B2). Endringer som oppfattes som *resirkulering av ideer* oppfattes negativt. Det kan være at det som presenteres som nye idéer, er noe man har prøvd og ikke lyktes med tidligere.

Informant B2 uttrykker det slik: «hvis jeg syns det er litt sånn «been there, done that» og noen ganger så er det jo faktisk sånn...».

Ny leder og «snu alle steiner»-tiltak som man har forsøkt tidligere oppleves som demotiverende og gir en følelse av *endringstretthet*. Det samme gjelder pålagte endringer som man får tredd nedover hodet og som man ikke ser nytten av eller uten at det gir bedre pasientbehandling, men medfører ekstra jobb.

### **Økonomisk motivert og målstyring**

For leder er det økonomi og det å redusere årsverk som er mest utfordrende (B1). Ofte er målet med endringer effektivisering, og endringer som er økonomisk motivert er ikke populære. Noen ønsker å jobbe som de alltid har gjort, men det kan de ikke. Derfor må man synliggjøre at ting har endret seg, og det gjør man ofte ved rapporter og tall (B1).

### **Usikkerhet/utrygghet og uforutsett**

Resultatene viser at enkelte blir mer påvirket av usikkerhet og utrygghet enn andre. Mangel på informasjon gjør at man blir redd for det som kommer. Når leder heller ikke har nok informasjon til å informere skaper det utrygghet (B1,B3).

Nye endringer innen helse kan innebære at man skal bruke nytt utstyr eller nye metoder og prosedyrer. Når man jobber med mennesker vil det alltid være en risiko for å gjøre en jobb som vil påvirke pasienten negativt, og derfor kan enkelte endringer oppleves som mer utfordrende (B3).

Når det gjelder hva som er uforutsett og ukjent var dette vanskelig å svare på for informantene fordi man ikke kan være fullstendig forberedt på alt (B1). En annen hadde ikke opplevd, og forklarte at på et sykehus må man planlegge og gi informasjon til ansatte (B3). Informant B2 sa det slik «Det kommer helt an på hva det er snakk om, men du vet etter tredivet år...det er ikke så mye. Jeg kan nesten ikke se for meg en omstilling som ville satt meg helt ut»

### **Kommunikasjon**

Dårlig kommunikasjon og mangel på informasjon kan også føre til at sykepleierne motsetter seg endringer. Det ikke å vite noe gjør at man ikke kan forberede seg og kan medføre at man blir redd for det som kommer.

### **Hovedresultat: Helse**

Hovedresultatet fra forskningsspørsmål 2 viser at informantene fra helse motsetter seg endringer som går utover pasientsikkerheten. Videre kan endringer som ikke er faglig

fundert, gir merarbeid uten bedre klinisk nytte og griper inn i den faglige identiteten møte motstand. Usikkerhet og utrygghet kan gi grunnlag for å motsette seg endringer. Nytt utstyr, nye prosedyrer og metoder kan møte motstand hvis man ikke er trygg nok eller ønsker kun å gjøre ting man kan. Man kan være uenig i hvem som er valgt ut til å ta beslutninger i en gruppe og økonomisk motiverte endringer. Alle utprøvde tiltak for å spare penger som «relanseres» og endringer som man ikke ser nytteverdien i møter motstand. Dårlig kommunikasjon og manglende informasjon er andre årsaker til motstand.

### 5.3 Ledelse/lederstrategier

Det tredje forskningsspørsmålet er: *Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?* Som beskrevet under metode, ble dette forskningsspørsmålet undersøkt med fire spørsmål fra intervjuet. Tabell 3-3 viser funn som relaterer til forskningsspørsmål 3.

*Tabell 3-3 Forhold i betydning av ledelse - Transkribert oversikt*

3) Ledelse: Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?	
Hvordan blir omstillinger implementert? Hvordan blir omstillinger snakket om og av hvem? Hvilke historier skapes? Hvilken lederstil mener du er best ved omstillinger? Hva mener du er viktig å tenke på i forbindelse med omstilling og endring?	
Skole	Helse
A1: «Jeg vil gjerne ha demokratisk, men jeg ser at noen ganger må den være autoritær eller struktur på, da i positiv betydning, A1: «Hvis du skal få noe gjennomført, må du bruke en demokratisk måte. Du må evaluere underveis og være kritisk eller reflekterende, Jeg tror på åpenhet og samarbeid. A2: «Demokratisk. Fordi jeg tror at når alle kan få være med i en omstillingsprosess, og alle har muligheten til å uttale seg, så vil en omstillingsprosess være noe som er fellesanliggende». A2: «Viktig å tenke på: vite hva som er hensikten og målet og hva slags prosess, sikre at alle er informert, skal alle være med?, skal alle ha et ansvar for arbeidet? og må få tid til å gjennomføre». A3: «det å være synlig og demokratisk i de prosessene der det er hensiktsmessig, men du kan ikke være demokratisk i alt. Der noe som alle bare må gjøre, og da må jeg si at dette er.. ferdig snakka. Men jeg har ikke tro på at man kan ta fram den så ofte for å si det sånn». A3: «Du får ingen med deg hvis ikke de får vite hvorfor en endring skal skje» A3: «Jeg tror at hvis ikke du som leder klarer å forstå de sammenhengene endringene står i, ... så klarer du heller ikke å gi den tryggheten ut i organisasjonen». A3: «jeg tror ikke en skal kimse av teori og vi bruker mer og mer teori inn mot personalet i læringsprosesser. Det å bruke modeller, men også prøve og ha belegg i teorien for det vi gjør—og det er viktig også for meg når jeg gjør ting». A3: «Alle ledere i skolen i vår kommune skal ha en ledelsesutdanning. Det gir en bedre mulighet for å utøve bedre ledelse, mer kompetent ledelse som er mer velbegrunna og mer reflektert, men en må jo ha noen egenskaper selv også da». A3: «...men det er vel forskjellene det å føle seg ivarettat i endringsprosesser eller ikke». A3: «Jeg tenker at de endringene som er gode er der hvor vi har hatt god bakkekontakt. Man har hatt en plan hvor man hele tiden har vært informert og medvirkende i prosessene og hvor utfallet av endringen ikke er gitt på forhånd. Det	B1: «Blir det for mye demokrati så kan det fort gå galt og blir det for autoritært så kan det fort gå galt, men en kombinasjon kan gå bra, for det er viktig å ha involvering og medvirkning». B1: «Informasjon er jo alfa og omega i omstillinger, og det blir vel egentlig aldri bra nok». B1: «Involver de som har noe å si». jeg veldig bevisst på å ha med de som er negative fordi de har veldig ofte gode synspunkter. De kan og vet såpass mye at hvis man ikke tar de med så er det veldig uklokt. De er jo negative og kritiske fordi at de har et engasjement. B2: «Jeg tenker at faglig ledelse betyr mye mer enn man er villig til å tenke på. Det at man er enige om noen faglige prioriteringer og at man står sammen om det tverrfaglig på ledernivå og at det har konsekvenser for behandlingen ut i avdelingene ... at man synliggjør det». B2: «Jeg har faktisk tro på at det er viktig å være tydelig og det kan godt være litt autoritær ledelse så lenge det er på en måte respekt for ansatte, at det er faglig forankret. Tydelig ledelse gir trygghet, men samtidig må man involvere ansatte». B2: Viktigst; gode planer i forkant, mye og

<p>er for meg hele cluet. Men det har bare blitt at sånn må vi gjøre det. Alle våre møter er jo nå forberedt kollektivt av en liten gruppe før vi går ut og har fellesmøter. Det er på en måte knudd i en gruppe først som har et mandat. Det å myndiggjøre de som er rundt deg. Det er superlurt og kjempegøy».</p> <p>A4: «Vi er en arbeidsplass hvor mange mener mye og har også blitt lyttet til av ledere mye. Når det går fortere og er knappere med tid så blir folk veldig i harnisk hvis ikke de blir hørt. Det er ganske stor takhøyde for å si hva man mener her og mye rabalder og krangel hvis man er uenig, men jeg tenker jo at de prosessene hvor ledelsen bruker lite tid og bare slår noe fast, da er historiene ute i gangene med en gang... eller det er da de kommer.</p> <p>De kommer ikke i samme grad eller jeg får i alle fall ikke høre de i samme grad hvis plangruppa er involvert fordi det er flere beslutningstagere og det er kjent i drypp. Men de store statlige endringene eller fagfornyelse da, det opplever jeg går mer på innholdet enn at man motsetter seg, eller er mindre kritisk da, til det som kommer høyere opp faktisk. Vi er tryggere her på vårt nivå, og jeg tror vi egentlig opplever at man har mindre påvirkningskraft slik at man gir opp lettere på et vis. Det er i hvertfall ikke der engasjementet vårt er på skolen vår, opplever jeg. Da koker det på de tingene som skjer her, mens på de store greiene så koker det ikke på samme vis. Men Learnlab som egentlig presenterer endringene som må skje i skolene fremover. DER er det stor vrangvilje altså., Det ble presentert litt sånn «den gamle skolen er død» nå må dere se videre hva vi skal gjøre. Den kaster på en måte vrak på det vi har, og det er ikke en liten endring. Det er STORE endringer i det lange løp også med hensyn til digitaliseringa. DER på DET møtet - DA koker det ute etterpå! ..for der skjer det altfor store endringer tror jeg.. altså det er altfor mye informasjon om for mange endringer på en gang. De går for bredt ut. Etterpå har vel folk sagt i fra til ledelsen bare for å si at sånn har i hvertfall vi reagert, men det har ikke vært noe konkret, skriftlig for å påvirke det. Så i det tilfellet så strander det der. Mens endringer som blir lokalt presentert her ..DA kan vi samle oss mer. DA påvirker man..., skriver brev, møte, samle kollegaene, «hva gjør vi nå?». Det har vi gjort ved flere anledninger....</p> <p>A4: «Jeg tenker en slags middelvei med elementer av alt. Med en demokratisk leder får folk ytret seg, man lytter, blir tatt på alvor, men også beslutningsdyktige».</p>	<p>lett tilgjengelig informasjon og overtale/overbevise de ansatte om hvorfor endringen er nødvendig eller viktig. Videre følge opp underveis; gi tilbakemeldinger og feire det som går bra og være konkret på forbedringspotensialet hvis det ikke går så bra, slik at folk føler at de deltar i prosessen og ikke står på utsiden. Viktig ikke å gi seg med tilbakemeldingene og regne med at ting går av seg selv».</p> <p>B3: «en synlig, autoritær leder, som også må være åpen for innspill, men det er viktig med tydelig og klar informasjon. I en omstillingsprosess er det viktig med en leder som takler «å stå i det» for omstillinger bærer veldig mye negative ting med seg, selv om det er positivt. Jeg liker bedre de lederne som er tydelige og tilstedeværende, men som lytter. Det skal være toveis-kommunikasjon. En leder må ta ansvaret som følger å være en leder. Det føler jeg ofte er en utfordring for mange ledere».</p>
---	---

### 5.3.1 Skole

Resultatene viser at informantene ønsker en *demokratisk* og *synlig* leder. Alle informantene var samstemte når det gjaldt dette ønsket. Samtidig pekte tre av fire informanter på at lederen også må være *autoritær* når det kreves. I noen tilfeller er det lite hensiktsmessig å involvere ansatte i beslutninger, og det ble også påpekt at noen ganger så må leder «skjære gjennom» og ta en beslutning som man bare må godta. Det er viktig å «se hver sak for seg, og avgjøre grad av medvirkning i forhold til det» (A3). Som informant A2 påpeker: «...vite hva som er hensikten og målet og hva slags prosess, sikre at alle er informert, skal alle være med?, skal alle ha et ansvar for arbeidet? og man må få tid til å gjennomføre».

Åpenhet og samarbeid er viktig og man må evaluere og reflektere underveis (A1). I tillegg må folk få vite hvorfor det skal skje en endring (A3).

Det å ha belegg i teorien for det man gjør oppleves som viktig både for de ansatte, men også for leder. Det ble påpekt verdien av at ledere har ledelsesutdanning, og at det vil gi mer kompetent ledelse som er mer velbegrunnet og reflektert (A3).



Omstillinger i forbindelse med reduksjon av årsverk er utfordrende både for leder og ansatte. Sosial støtte gjennom anerkjennelse av hva de ansatte kan oppleve er viktig (A3).

### **Tydelig ledelse**

Resultatene viser at kommunikasjon, informasjon og «oversettelse» er viktige oppgaver for ledere når det gjelder endringsprosesser. A3: «...men det er vel forskjellene. Det å føle seg ivaretatt i endringsprosesser eller ikke». Informant A3 forklarer videre: «Det er viktig at leder ser sammenhengene en endring står i for å klare å gi den tryggheten og klarer å kommunisere det ut i organisasjonen. Man må hele tiden forklare og feste en endring til en forståelig ramme».

### **Forankring**

Gode prosesser kjennetegnes ved at man har hatt god «bakkekontakt», en plan, vært informert og medvirkende og resultatet av endringen ikke har vært forutbestemt (A3). Det leder beskriver her er ikke bare en «skinnprosess», men reell medvirkning hvor utfallet ikke allerede er bestemt.

### **Myndiggjøring /empowerment**

Leder beskriver engasjert sin erfaring med å involvere de ansatte og myndiggjøre dem på følgende måte: «Det er både superlurt og kjempegøy!». Informantene har lang ansiennitet, de vet hvor skoen trykker, hva som fungerer bra og hvor det er forbedringspotensiale. Det å anerkjenne deres kompetanse og erfaring ved å involvere dem, vil skape entusiasme og god endringskultur.

Informantene var tydelige på at de ønsker medvirkning. Måten det praktiseres på ved denne skolen, gjør at det oppleves fornuftig og tidsbesparende for lærerne. Møtetiden blir derved brukt effektivt til planlegging.

De andre informantene bekrefter leders beskrivelse av hvordan prosessene foregår, og samtlige blir ivrige og virker oppriktig engasjerte og entusiastiske når de snakker om skoleutvikling.

### **Engasjement og ansvar**

Lærere er fagfolk med et stort engasjement og mange meninger. Det er stor takhøyde for å si sine meninger og de krever å bli hørt (A4).

Ved å involvere folk i prosessene på en strukturert måte og som en del av kulturen «slik gjør vi det her hos oss», så virker det troverdig og skaper tillit til ledelsen. Dette påvirker

både motivasjon og endringsvilje. Ved at alle får mulighet til å være med og uttale seg, får man et helt annet eierskap og blir medansvarlige for endringen. A2: «...fordi jeg tror at når alle kan få være med i en omstillingsprosess, og alle har muligheten til å uttale seg, så vil en omstillingsprosess være noe som er fellesanliggende».

Lokale endringer hvor det er kortere beslutningslinjer skaper større engasjement (A4).

### **Hovedresultat: Skole**

Hovedresultatet for forskningsspørsmål 3 viser at alle informantene i skole ønsker en demokratisk og synlig leder. En leder som praktiserer involvering, reell medvirkning, samarbeid og åpenhet vil ha positiv betydning for endringsviljen til de ansatte. Videre er kommunikasjon og det å sette ting i en sammenheng for de ansatte viktig. I tillegg ønskes det at leder er opptatt av relasjoner, gir trygghet, ivaretar og anerkjenner de ansatte. På den annen side er det viktig at leder kan være autoritær og oppgaveorientert når medvirkning ikke er hensiktsmessig.

### **5.3.2 Helse**

Resultatene viser at når det gjelder lederstil ønsker også informantene i helse en kombinasjon. Informant B1 forklarte det slik: «Blir det for mye demokrati så kan det fort gå galt og blir det for autoritært så kan det fort gå galt, men en kombinasjon kan gå bra, for det er viktig å ha involvering og medvirkning». Selv om informantene også ønsker en miks av de to nevnte lederstilene, er de kanskje litt mer tilbøyelige til å se kvaliteter ved en oppgaveorientert leder. Informant B2 forklarte det på følgende måte: «Jeg har faktisk tro på at det er viktig å være tydelig og det kan godt være litt autoritær ledelse så lenge det er på en måte respekt for ansatte, at det er faglig forankret. Tydelig ledelse gir trygghet, men samtidig må man involvere ansatte».

Det ble påpekt at i tillegg til å være tydelig og ha dialog med de ansatte er det viktig at en leder «tar ansvaret» som følger det å være leder, noe som ble opplevd at kunne være en utfordring for ledere (B3).

### **Faglig ledelse**

Hvordan lederen kommuniserer endringer har stor betydning. Informant B2 peker også på betydningen av å ha faglig ledelse: «Jeg tenker faglig ledelse betyr mye mer enn man er villig til å tenke på». Det at man er enige om noen faglige prioriteringer, og at man står sammen om det tverrfaglig på ledernivå, og at det har konsekvenser for

behandlingen ut i avdelingene... at man synliggjør det. Sånn er det ikke her i dag, men mange andre steder er det sånn».

### **Involvering**

Leder er opptatt av å *involvere* de som har noe å si, og har et bevisst forhold til hvem som skal involveres: «Jeg veldig bevisst på å ha med de som er negative fordi de har veldig ofte gode synspunkter. De kan og vet såpass mye at hvis man ikke tar de med så er det veldig uklokt. De er jo negative og kritiske fordi at de har et engasjement».

Involvering er viktig og har gitt positive erfaringer andre steder. Informant B2 påpeker dette: «Store avdelingskulturelle endringer andre steder har lyktes fordi ledere har involvert ansatte hele veien og pårørende. De har gjort det strukturert og med mye informasjon og debrief».

Det viktigste er gode planer i forkant, mye og lett tilgjengelig informasjon og overtale/overbevise de ansatte om hvorfor endringen er nødvendig eller viktig. Informant B1 uttalte følgende om betydningen av informasjon: «Informasjon er jo alfa og omega i omstillinger, og det blir vel egentlig aldri bra nok».

### **Oppfølging**

For at de ansatte skal føle at de deltar i prosessen, er det viktig med oppfølging underveis, tilbakemelding, feire og være konkret på forbedringspotensialet. Videre understreker informant B2: «Viktig ikke å gi seg med tilbakemeldingene og regne med at ting går av seg selv».

### **Hovedresultat: Helse**

Hovedresultatet for forskningsspørsmål 3 for helse viser at de ønsker at leder både er autoritær og tydelig, men også demokratisk. Noe av det viktigste er at lederen har den faglige forståelsen og involverer de ansatte. Ledere som kommuniserer godt, viser respekt for de ansatte og er lydhøre kan innvirke positivt på de ansattes endringsvilje. Videre er det viktig å «ta ansvaret» som leder. Det å følge opp endringsprosesser kontinuerlig og gi tilbakemeldinger sender positive signaler til ansatte som kan ha betydning for utfallet.

## **5.4 Metriske spørsmål/kvantitative data**

Medvirkning, leders tilgjengelighet, opplæring, konflikthåndtering, læring og sosial støtte er indikatorer som kan kobles til tilslutning og endringsvilje. Faktorer fra en «sunn

omstillingsprosess» vil ivareta arbeidsmiljølovens krav, og derved kunne si noe om det som har betydning for ledelse.

For å kunne måle og bedre sammenligne informantenes holdninger og meninger ønsket jeg å måle dette kvantitativt. Ved å spørre om hvor enige eller uenige informantene var i de utvalgte påstandene og siden transformere dataene, fikk jeg vite i hvilken grad de vil tilslutte seg og være positive til endring. Resultatet bekreftet inntrykket fra dybdeintervjuene.

Som en del av intervjuene stilte jeg noen metriske spørsmål, hvorav de fire første er hentet fra «Healthy Change Process Index» (HCPI) (Tvedt, 2011, s. 305). Rådataene fra disse spørsmålene er først presentert i to tabeller. Deretter er dataene transformert i to svarkategorier for å kunne se tendenser. Jeg vil kun kort kommentere enkelte funn. Videre analyse og drøfting vil gjøres i kapittel Diskusjon.

#### 5.4.1 Skole

Tabell 3-4 viser kvantitative resultater for skole.

*Tabell 3-4 Resultater for skole*

Utsagn	Antall Svært uenig (1)	Antall Uenig (2)	Antall Verken/eller (3)	Antall Enig (4)	Antall Svært enig (5)
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde.				<b>3</b>	<b>1</b>
Jeg har hatt muligheten til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg.			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.		<b>3</b>	<b>1</b>		
I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring? (Reformer osv.).			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?			<b>2</b>	<b>2</b>	

Resultatene viser at det er relativ stor enighet om opplevelsen av åpne diskusjoner, komme med kritikk og sosial støtte. Når det gjelder opplæring er det relativ stor spredning i svarene. Det samme gjelder for så vidt muligheten for dialog med leder og lære av omstilling også, men her er svarene i samme, mer positive ende av skalaen.

#### 5.4.2 Helse

Tabell 3-5 viser kvantitative resultater for helse.

*Tabell 3-5 Resultater for helse*

Utsagn	Antall Svært uenig (1)	Antall Uenig (2)	Antall Verken/eller (3)	Antall Enig (4)	Antall Svært enig (5)
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde.		1	1		1
Jeg har hatt muligheten til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg.			1	1	1
Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.		1		2	
Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.	1	1	1		
I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring? (Reformer osv.).				3	
I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?				3	

Resultatene viser at informantene er samstemmige når det gjelder opplevelsen av sosial støtte og læring i forbindelse med omstillinger.

Det er stor spredning i svarene når det gjelder opplevelsen av å ha åpne diskusjoner.

Når det gjelder nødvendig opplæring har to av informantene samme syn på dette, mens den tredje opplever dette ganske annerledes.

«Verken/eller» – kategorien kan oppfattes som «vet ikke» eller «dette gjelder ikke for meg». Min oppfatning er at informantene svarte ut fra at dette var nummer tre på skalaen fra 1-5, det vil si at graden av enighet i påstanden er «midt på treet».

Jeg transformerer data i to grupper for å se tendenser. De som har svart 1 eller 2 er lite enige, det vil si støtter ikke påstandene, og viser derved negativ endringsvilje. De som har svart 3, 4 eller 5 er enige, det vil si støtter påstandene, og viser derved positiv endringsvilje. Spørsmål nummer fire om «kritikk overfor ledelsen» er formulert slik at man må «snu skalaen» sammenlignet med de andre spørsmålene for å få frem riktig mening. Dette er ivare tatt ved at informantene muntlig ble gjort oppmerksomme på det. Tabell 3-6 viser transformert oversikt delt i to grupper for skole.

Tabell 3-6 Transformert oversikt delt i to grupper for skole

Utsagn	Positiv endringsvilje	Negativ endringsvilje
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde.	4	
Jeg har hatt muligheten til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg.	4	
Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.	3	1
Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.	3	1
I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring? (Reformer osv.).	4	
I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?	4	

Som tabell 3-6 viser, er hovedresultatet for skole at det er positiv endringsvilje blant informantene. Det er få unntak av negativ endringsvilje. Disse handler om man har fått «nødvendig opplæring», og «kritikk overfor ledelsen». Tabell 3-7 viser transformert oversikt delt i to grupper for helse.

Tabell 3-7 Transformert oversikt delt i to grupper for helse

Utsagn	Positiv endringsvilje	Negativ endringsvilje
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde.	2	1
Jeg har hatt muligheten til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg.	3	
Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.	2	1
Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.	2	1
I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring? (Reformer osv.).	3	
I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?	3	

Tabell 3-7 viser at hovedresultatet for helse er at det er positiv endringsvilje blant informantene. Negativ endringsvilje finner jeg i tre av påstandene. Dette gjelder de som omhandler «åpen diskusjon om tradisjoner og gjøremål», «nødvendig opplæring» og «kritikk overfor ledelsen». Tabell 3-8 viser transformert oversikt delt i to grupper samlet for skole og helse.

Tabell 3-8 Transformert oversikt delt i to grupper samlet for skole og helse

Utsagn	Positiv endringsvilje	Negativ endringsvilje
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde.	6	1
Jeg har hatt muligheten til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg.	7	
Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.	5	2
Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.	5	2
I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring? (Reformer osv.).	7	
I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?	7	

Som tabell 3-8 viser er det samlet sett stor positiv endringsvilje blant informantene. Det minste avviket er påstanden om «åpen diskusjon om tradisjoner og gjøremål». Avvikene når det gjelder «nødvendig opplæring» og «kritikk overfor ledelsen» hadde likt resultat, og det var her det var størst avvik.

## 6 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene opp mot teorien.

Diskusjonen er delt i to. I første del diskuterer jeg de enkelte hovedfunn og i andre del sammenligner jeg funnene fra skole og helse.

Tabell 4-1 viser en konsentrert oversikt over forskjeller og likheter mellom skole og helse.

*Tabell 4-1 Forskjeller og likheter mellom skole og helse – konsentrert oversikt.*

4) Hva er forskjeller og likheter mellom skole og helse?			
	Likheter	Forskjeller	
		Skole	Helse
<b>Tilslutning</b>	Engasjement, positiv holdning	Erfaringsbasert kunnskap	Bedre pasientbehandling
	Forskningsbasert kunnskap	Skoleutvikling	Bedre pasientsikkerhet
	Behov for, nyttig/nødvendig	Gir bedre læring	Bred støtte/forankring
	Medvirkning og involvering	Bedre for lærerne	Gode planer i forkant
	Faglig funderte endringer	Kollektive prosesser	Lære av feil
	Lojalitet og aksept	Få ekstra tid	Bringe inn verdi
	Gode erfaringer fra andre	Lokalt initierte endringer	Høy turnover
	Kunnskapsbasert praksis	Vært gjennom plangruppen	
	Jobbe bedre, smartere	Godt sosialt miljø	
	Ny teknologi		
	Påvirkning		
	Kommunikasjon og dialog		
	Informasjon – mye og lett tilgjengelig		
<b>Motstand</b>	Få noe tredd nedover hodet	Truer/begrenser frihet	Ikke faglig fundert
	«Been there, done that»	Autonomi	Ikke god nok forankring
	Merarbeid som ikke gir verdi	Ressurssløseri	Påvirker pasientsikkerhet
	Dårlig idé	Dårlige erfaringer	Opplevelse av urettferdighet
	Mangel på kommunikasjon	Nye trender	Ikke ser nytten av
	Dårlig planlegging	Noe som kanskje fungerer andre steder, men ikke er tilpasset norske/lokale forhold.	Ikke passer inn med pasientdrift
	Faglig identitet og verdier	Manglende medvirkning	Mange nye og vikarer
	Usikkerhet/ utrygghet		
	Økonomisk motivert		
<b>Ledelse</b>	Endringstretthet		
	Demokratisk	Beslutningsdyktig	Tydelig
	Respekt	Myndiggjøring	Klare å stå i det
	Tydelig	Delegering	Oppfølging
	Litt autoritær	Medvirkning	Tilbakemelding
		Kollektive prosesser	Involver de som er negative
	Bli ivaretatt	Faglig ledelse	



## 6.1 Sammenlignende analyse og diskusjon

Hovedresultatene viste at det var mange likheter mellom skole og sykehus med tanke på hva som ligger til grunn for at de tilslutter og motsetter seg endringer samt hvilken betydning ledelse har for endringsviljen. Jeg deler derfor ikke inn dette kapittelet i helse og skole da det ikke er det mest hensiktsmessige. Det som er ulikt vil jeg imidlertid diskutere i egne delkapitler. I diskusjonen trekker jeg kun frem de som er mest betydningsfulle i forhold til resultatene.

### 6.1.1 Tilslutning og forpliktelse

Det å tilslutte seg og forplikte seg til en endring er «store ord». Ofte er det mer beskrivende å snakke om vilje til endring.

#### **Kommunikasjon, medvirkning, det faglige**

Disse kan man kategorisere i to grupper; det faglige som er knyttet til profesjonen og det personlige som er knyttet til individets opplevelser, tanker og handlinger. Eller tilslutning til organisasjonen (personlige) og tilslutning til oppgaven.

Alle informantene ga uttrykk for at de i utgangspunktet har en positiv holdning til endring. Det må allikevel være behov for endringen og at den oppleves som nyttig og nødvendig. I skole er de spesielt opptatt av skoleutvikling, og at endringer skal gi bedre læring. Endringer må gagne både elever og lærere. Tilsvarende var sykepleierne opptatt av pasientbehandling, og endringer som kommer pasienten til gode

Lærerne har forskjellige måter å jobbe på. De som har jobbet i mange år, har etterhvert funnet frem til opplegg som fungerer for dem. Andre igjen kan være på jakt etter nye metoder. Som tabell 4-1 viser er hovedresultatet når det gjelder *likheter* mellom skole og helse at alle informantene tilslutter seg endringer de opplever at det er *behov for*. Dette gjelder endringer som innebærer en *forbedring*, er *faglig* fundert, og basert på *forskning*. Troen på behovet påvirkes også av kommunikasjon; måten endringen blir lagt frem på, hvem som presenterer den og hvem som «står bak». Informantene kan bli følelsesmessig engasjerte og ønske å prøve det selv. De er engasjerte i jobben sin, og er opptatt av at pasienter og elever skal få best mulig behandling og opplæring. Den enkelte ansattes tro på at det er behov for endringen er tegn på at vedkommende har vilje til endring (Armenakis et al., 1993). Dette handler blant annet om hvordan endringer blir oversatt eller tilpasset lokale forhold. (Røvik,

2014). Ansattes vilje til endring er viktig med tanke på å få implementert endringer på en vellykket måte, og påvirker tilslutning og forpliktelse. På den annen side påpekte alle informantene at endringer som de av forskjellige grunner mente ikke var nødvendige, nyttige, verdifulle eller som det var behov for, allikevel ble gjennomført uten store protester. Disse endringene ble akseptert ut fra en «vente-og-se»-holdning, resignasjon eller ble tatt til etterretning. Samtlige av informantene hevdet at lojalitet er viktig. De ønsker å være lojale, og selv om de ikke kan påvirke en endring vil de allikevel være lojal mot den. Det som avgjør om man tilslutter seg en endring handler om hvor bindende handlingen er for individet (Salancik, 1977). Dersom man frivillig og aktivt går inn og tar i bruk et nytt system og forteller på møter med eksterne aktører at man har tatt det i bruk, vil en slik handling bety at man har tilsluttet seg endringen. På den annen side dersom det er en pålagt endring som man forholder seg taus til, er den ikke frivillig, offentlig eller tydelig og man har mulighet til å ombestemme seg. Da vil det indikere at man ikke har tilsluttet seg endringen. (Salancik, 1977). Selv om informantene kan være positive til en endring utad, fremstår det som de allikevel kan ha negative tanker og følelser om den. Tilslutning kan være negativ hvis den er taus og uten entusiasme. Det kan være aksept, men også passiv motstand.

Et annet viktig punkt er at informantene påpekte at man må være i stand til å gjøre det, og få tid til å gjøre det. I følge Armenakis et al. (1993), må ansatte ha tro på at organisasjonen og enkeltindividet har kapasitet til å gjennomføre endringen for å være endringsvillige. Lederne var mer positive når det gjaldt ressurser enn de ansatte. Hva man definerer som nok kapasitet skiller mellom lederne og de ansatte. En av informantene mente at man har nok tid bare man prioriterer riktig og jobber smart. I tillegg fremstår holdningen som at ting tar tid, og man forventer ikke noe annet. Dersom endringen fremstår som virkelig god, tilslutter de seg endringen selv om de opplever at det blir masete. Det kan tyde på at man kanskje må ta forbehold om andre forklaringsfaktorer enn nødvendig kapasitet til å gjennomføre endringer når det er snakk om endringsvilje.

Flere informanter trakk fram at noen omstillinger ikke samsvarte med faglig identitet og verdier, og at dette oppleves som vanskelig. Faglig identitet oppleves som viktig. Endringene må være faglig funderte, og bringe noe av verdi. Det må være en forbedring

som ikke var der før, og som gjør at man kan jobbe bedre og smartere. I tillegg påpekes det at det er viktig å lære av feil.

Hvordan endringer blir lagt frem har mye å si for tilslutningen. Dersom den som presenterer endringen er entusiastisk og kan vise til forskning, at andre har prøvd det ut med gode erfaringer og det er behov for endringen er det stor mulighet for at lærerne tilslutter seg endringen

### **Medvirkning og involvering**

Involvering skaper motivasjon, eierskap og engasjement, endringsvilje og tilslutning.

Alle informantene er opptatt av medvirkning og involvering. Det å bli involvert handler mye om at de kan få bruke sin kompetanse og bli lyttet til. De ønsker å være med å reflektere og evaluere. De har mange års erfaring og mener at de har mye å bidra med.

En annen viktig dimensjon er at involvering skaper motivasjon i arbeidet. De har engasjement og mange beskriver seg som pådrivere til å ta initiativ til endringer I skole praktiserer de nå involvering for nesten alle beslutninger. Blant annet settes det av tid hver tredje uke til arbeid med såkalte seksukersplaner. Dette var et ønske fra de ansatte, og medfører at lærerne er mer effektive og positive. De mest engasjerte kan engasjere seg i plangrupper, og være med og forberede møter. Informantene fra helse kan involvere seg i temagrupper som for eksempel hygienegruppen, og jobbe med forbedringer der. I tillegg forteller alle informantene at de tar initiativ til større og mindre endringer som de tenker det er behov for.

Det er vesentlig forskjell på hvor engasjementet ligger. Hvor endringene kommer fra har mye å si for engasjementet. Når de vet at de har muligheter til å påvirke, er engasjementet på topp. Pålagte endringer fra høyere hold blir møtt med mindre entusiasme. De føler at det ikke nytter å kjempe i mot så de aksepterer situasjonen, og er lojale. Flere av informantene ga uttrykk for at de ønsket å være lojale..

### **Kommunikasjon og informasjon**

Det å få *Informasjon* oppleves som viktig for informantene. For å kunne tilslutte seg noe ønsker de å vite mest mulig om hva endringen handler om, hvorfor man skal endre og hvordan endringen vil påvirke deres arbeidssituasjon. Mye og lett tilgjengelig informasjon er derfor viktig, også underveis i en endringsprosess. Når man vurderer informasjonen man har, vil man gjøre seg opp en mening om det er behov for

endringen eller ikke. Utgangspunktet er at det må være et behov, løsningen må passe med behovet og støtte fra leder når det gjelder informasjon og ressurser. I tillegg kan tanker og følelser som oppstår rundt informasjonen påvirke holdningen (Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007). Tilgang på informasjon kan imidlertid ofte være et problem og oppleves som et knapphetsgode. Noen ganger har heller ikke leder mer informasjon. Sinne, frustrasjon og fortvilelse på grunn av mangel på informasjon kan gi negative følelsesmessige tanker og økende misnøye rundt en endring. Dette vil igjen påvirke viljen til endring og tilslutning. På den annen side kan håp og forventninger til endringer gi positive følelsesmessige tanker som gjør at man ønsker å tilslutte seg en endring. Derfor tar man stilling til endringer uten egentlig å vite nok om dem. Hvilke tanker og følelser man har påvirkes av informasjonen man har. Følelser er en viktig komponent når det gjelder endringsvilje. Hvordan en endring kommuniseres til ansatte har mye å si for hvordan de reagerer. Ansatte ønsker muligheten for dialog om endringer slik at de kan få stillesspørsmål de har behov for å avklare, og de vil vite hva som er grunnlaget for en beslutning. En leder som er tilgjengelig for dialog vil påvirke endringsvilje og tilslutning i en positiv retning. Hvordan relasjonen mellom leder og ansatt er, har imidlertid betydning for hvor god dialog man har. Folk tåler mye hvis de blir behandlet bra, og tilsvarende lite hvis de blir behandlet dårlig.

### 6.1.2 Motstand

Informantene i denne studien oppga flere årsaker til at de kan motsette seg en endring, og mange av dem handlet om faglig engasjement. Endringer som blir pålagt ovenfra engasjerer mindre fordi man ikke blir involvert. På den annen side er problemet med medvirkning at den ofte ikke er reell. Man får inntrykk av at man medvirker, men i realiteten er det en «skinnprosess» (Stensaker & Haueng, 2016). Mange opplever at det har vært bortkastet tid, og at forventningene ikke ble møtt. En informant sa det slik «Mange flykter kanskje fra læreryrket fordi vi har for liten innvirkning på det høyere oppe. De lytter ikke til deg». Lokale endringer derimot engasjerer på en helt annen måte.

#### **Fag- og profesjonsrelatert**

Hovedgrunnen til at motstand oppstår er engasjement, og dette henger sammen med at faget og profesjonen betyr mye. Derfor mener de at endringer må være faglig

fundert og forskningsbaserte. Faglig identitet og verdier betyr mye. *Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt* (Thorsrud & Emery, 1970, s. 19). Endringer som går på akkord med dette vil møte motstand. De opplever at de har viktige erfaringer og kjenner «hvor skoen trykker». Derfor er de opptatt av å få bli lyttet til, og bli anerkjent. Viktigheten av anseelse og respekt på arbeidsplassen er kjente behov (Thorsrud & Emery, 1970). De misliker sterkt å få endringer «tredd nedover hodet» spesielt hvis det er endringer som de ikke ser behovet for eller som ikke er en forbedring. Informantene ønsker å dele av sine erfaring og kompetanse. Endringer krever uansett en ekstra innsats, og for å yte den ekstra innsatsen må endringen på en eller annen måte representere en verdi.

De vil derfor motsette seg endringer som ut fra deres erfaring ikke representerer noe nytt, men oppleves som ressursløseri, unødvendig merarbeid (Jacobsen 1998) eller en dårlig ide. I tillegg er de opptatt av at man ikke «ukritisk» skal hoppe på nye trender. Det som fungerer i andre land, fungerer ikke nødvendigvis her. I følge Yukl (1998) er manglende tro på at endringer er nødvendig en vanlig årsak til motstand.

I hvilken grad man er styrt av følelser påvirker endringsviljen

Resultatene viser motstand kan komme av *usikkerhet* og utrygghet med tanke på hva en endring kan innebære for den enkelte personlig. Dette kan relateres til behovet for å se at jobben er forenlig med hvordan man ser for seg fremtiden (Thorsrud & Emery, 1970, s. 19). Motstanden er rasjonell med tanke på personlige konsekvenser og en naturlig psykologisk reaksjon. Jacobsen (1998) nevner frykt for det ukjente som en kjent faktor for motstand. To av informantene fra skole ga uttrykk for fortvilelse over endringer innen ny teknologi, De følte at de ikke klarte å henge med og heller ikke hadde så stor interesse for det. Det å tilegne seg kunnskap og gjøre ting på en ny måte kan gjøre at man blir usikker på egen kompetanse. For informantene i skole var det spesielt bekymring rundt om endringer vil true eller begrense friheten deres. Det kom frem i intervjuene at noen ganger vet man for lite om en endring. Det skaper usikkerhet. I helse ble det påpekt at når man ikke vet hva som kommer, og man ikke er forberedt, blir man redd for det som kommer. Usikkerheten sykepleierne oppgir som grunn for å motsette seg endringer, er knyttet til ansvaret de har. Frykten for å gjøre feil eller ikke gi god nok kvalitet på behandlingen kan skape utrygghet. Jobbe i team

oppleves både positivt og negativt. Det kan kreve mer tid, og i forbindelse med endring føler man at det er tid man ikke har..

### **Økonomisk motiverte**

Endringer som handler om effektivisering og sparing møter spesielt motstand når det går utover pasienter og elever. Når elevene ikke får det de har krav på eller man må redusere stillinger er dette både vondt og vanskelig. Det handler da også både om verdier og relasjoner. I tillegg vil de motsette seg endringer som oppleves som ressursløseri eller bruke tid på å «snu steiner» tiltak som de har prøvd før. Det er ikke det å spare penger i seg selv som oppleves som et problem, men måten det blir gjort på og hvor rettferdig det oppleves. Motstand mot at sosiale miljøer forandres er en naturlig psykologisk reaksjon (Saksvik, 2008; Jacobsen 1998). Spesielt mange av lærerne sier at de styres av følelser, og hvilken følelse en endring gir påvirker endringsviljen (Armenakis et al., 2013).

### **Endringstretthet**

Mange av informantene oppga at de var litt slitne og hadde mange dårlige erfaringer. De opplever at man hopper på nye trender, hvorav noen av dem har de prøvd ut tidligere. Mange og parallelle endringer kan medføre endringstretthet, og noen ga også uttrykk for dette.

Ansatte med lang erfaring reagerer mer lojalt fordi de er tryggere på egen kompetanse (Stensaker & Haueng, 2016, s. 72). Ansatte med lang erfaring blir endringstrette og resignerer (dårlig erfaring, og liten tillit) (ibid). Tanker og atferd henger ofte sammen, men om man har en positiv atferd, kan man allikevel både ha positive og negative tanker og følelser. Mange som resignerer motsetter seg passivt ved å ha positiv atferd, men tankene og følelsene er negative.

Frustrasjonen gjelder ikke nødvendigvis endringene, men at man opplever at det blir pålagt merarbeid. Lærerne blir usikre fordi man er usikker om man kommer seg gjennom pensum. Det å prøve ut nye ting betyr nye prosesser med kollegaer. Det tar tid og kan føles litt overveldende. Noen opplegg kan være veldig omfattende. Allikevel strekker de seg langt dersom det er til fordel for pasient eller elev.

Et viktig element for å forstå motstand hevder Pfeffer (1981), er at ingen endringer (referert i Jacobsen, 1998) er nøytrale, og dermed vil endringer påvirke ulike interesser. Påstanden er at dersom en endring virker negativt inn på aktører, vil det

være urealistisk å tro at de ikke vil yte motstand (ibid). Et sentralt funn fra denne studien viser at sykepleierne først og fremst tenker på pasientene. Deres lojalitet ligger hos pasienten. Selv om en endring ikke er god for sykepleierne, og faktisk medfører mer stress for dem, er det viktigere for sykepleierne at endringen er god for pasienten. Man kan derfor anta at verken pasienter eller profesjonsorganisasjoner vil motsette seg slike endringer, og at det finnes unntak fra Pfeffer sin påstand. På den annen side er endringsvilje koblet til både troen på at det er behov for endringen, men også at både organisasjonen og individet har tilstrekkelig kapasitet (Armenakis et al., 1993). Spesielt i forbindelse med opplæring og læring har informantene vært samstemte i at de ønsker mer tid. Selv om en sykepleier ikke begynner med nytt utstyr eller metoder før vedkommende har fått opplæring og får hjelp av kollega, kom det frem av intervjuene at de ønsker mer tid.

Et sentralt funn er at respondentene opplever at det er lite som er uforutsett og ukjent for dem. Mange hadde problemer med å svare på spørsmål om dette fordi de mente at de hadde opplevd det meste eller at det var gode planer. Inntrykket var at de ikke var vant til å utfordre disse forventningene. De tolker endringer og omstillinger som noe som alltid er godt planlagt og gjennomtenkt, og at de opplever derfor at lite uforutsett kan skje, både underveis og senere. De har i følge Weick (referert i Hammer & Høpner, 2014) forventninger om at alt vil gå etter planen. Erfaringer fra omstillinger generelt tyder imidlertid på noe annet. Det kan tyde på at de enten stoler på det som kommer «ovenfra», har blitt overbevist av ledelsen om hvor foretrefelige planene er og/eller at de rett og slett har lite tid i hverdagen til å reflektere over dette, og overlater det til ledelsen. For påpasselige organisasjoner som sykehus er det en utfordring av de sjelden har tid til å utfordre forventningene sine (ibid). Derfor er det lettere å gjøre arbeidsoppgaver slik de alltid har gjort. Derav er det lite uforutsett for dem.

### **6.1.3 Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?**

Kunden viktigere – brukermedvirkning fremfor medarbeidermedvirkning?

Resultatene viser at informasjon om omstillinger er viktig. Det påpekes at man får ikke med seg de ansatte hvis ikke de vet noe om endring. I tillegg oppleves det som om det aldri kan bli for mye informasjon. Dersom ansatte ikke får informasjon og får vite hva som skal skje, kan de bli utrygge og usikre. Noe som igjen kan være negativt for

endringsviljen og i hvilken grad man får ansatte med seg. En leder som er tilgjengelig er derfor viktig (Saksvik et al., 2008). I tillegg reagerer mennesker forskjellig. Det er viktig å ta hensyn til mangfoldet av reaksjoner (Saksvik et al., 2008). Dessuten vil en leders som er tilstedeværende oppleves som en form for *stabilitet* når alt annet er i endring. Mellomlederens rolle som endringsagent er derfor betydningsfull. Ofte er mellomlederen selv en del av omstillingen og har kanskje ikke mer informasjon enn de ansatte. Det er allikevel viktig at vedkommende da ikke «forsvinner», men deler den informasjonen man har. Dersom man ikke vet noe mer kan man allikevel bare ved å være tilgjengelig for dialog oppleves som støttende. På denne måten ivaretar man ansatte, og skaper grunnlag for tillit og åpenhet. De samlede resultatene fra tabell 3-8, støtter at det har stor betydning for positiv endringsvilje og derved sannsynligvis også for tilslutningen.

Ledere som har en god relasjon til sine ansatte kan ha en formening om hvordan de vil reagere, og kan utvikle en strategi for hvordan de skal håndtere disse reaksjonene. Dette beskriver Saksvik et al (2008) som konstruktiv konflikthåndtering. Man forebygger på den måten at et problem går fra å være rettet mot noe til noen. Det handler om ikke å ødelegge relasjoner (ibid).

Det å balansere endring med daglig drift er en kjent problemstilling. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at for alle organisasjoner er det en hovedutfordring å balansere ulike behov for daglig drift og tilpasse seg nye krav (s. 385). For organisasjoner som jobber direkte med mennesker kan dette være spesielt utfordrende. På sykehus må endringer gjennomføres samtidig med krav om pasientsikkerhet og kvalitet. I skole må oppfølging av påbegynte undervisningsopplegg, planlegging og gjennomføring av undervisning skje samtidig med innføring av nye metoder og praksiser. Verken pasient eller elev kan vente. Pasienten skal behandles med høy kvalitet og eleven har møtt opp til undervisning.

I motsetning til hva man kan få inntrykk av kan ledere og ansatte ha sammenfallende interesser. Forskjellen ligger i hvilket svar man kommer frem til og hva man har lagt til grunn. Hvilke kunnskaper man har om fortiden og i hvilken grad det blir vektlagt, har vist seg å ha betydning. Det samme gjelder hvordan man oppfatter dagens situasjon, og hva man tenker om fremtiden. Det finnes ikke én fasit på dette. En endring



som er god for organisasjonen, trenger ikke være god for enkeltindividet (Pfeffer, 1981, referert i Jacobsen, 1998).

### **Demokratisk/samarbeid, tydelig og faglige**

Det er ikke alltid innholdet i en endring som er avgjørende for hvorvidt endringsprosessen blir en suksess. Hvordan endringer blir gjennomført eller pålagt er en ledelsesoppgave som kan ha stor betydning for endringsviljen til ansatte. I Norge har man hatt sterke tradisjoner for at arbeiderne skal bli hørt, og fagledelsesidealet har vært sterkt. Resultatene fra denne studien viser at informantene ønsker en «demokratisk» ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette innebærer at leder er relasjonsorientert og vektlegger medvirkning og samarbeid. Hvordan ledelsen snakker og opptrer kan ha stor betydning for endringsviljen (Haugaker & Stenseng, 2016). Resultatene viser at informantene påpeker at det er viktig at kommunikasjonen må være toveis.

I tillegg til å innføre nye endringer må man også avgjøre hvilke av de eksisterende rutiner, prosedyrer og arbeidsmåter som man skal fortsette med. Ofte er manglende oppfølging av tidligere iverksatte endringer et problem. Den såkalte «Hawthorne-effekten» (Saksvik et al., 2008) hvor ressursbruk over tid ikke står i forhold til resultatene eller effekten av et tiltak, er en kjent erfaring for informantene. Nettopp det å følge opp alle endringsinitiativ slik at ingen havner «under radaren» oppleves som viktig for informantene. De ønsker at endringer skal følges opp med konkrete tilbakemeldinger og evalueres underveis, og at man «ikke regner med at ting går av seg selv». Endringer som ikke følges opp eller er godt nok forankret kan få slike virkninger.

Alle reagerer ikke likt på endringer, og dette bør ledere ta hensyn til. Rettferdighet kan bety å behandle folk ulikt. Saksvik et al (2008) fant at *mangfold i reaksjoner* er en faktor som har betydning for å få til gode omstillinger. Leder i skole påpekte at man kan få til det meste hvis man blant annet «får med seg de ansatte som man har». Man kan ikke velge bort ansatte som ikke er positive, men man kan forsøke å hensynta individuelle behov og adressere bekymringer.

På den annen side påpekte nesten alle informantene at en leder godt kan være litt autoritær (Jacobsen & Thorsvik, 2013), i betydningen beslutningsdyktig og tydelig. Man kan ikke ha medvirkning på alt, ble det hevdet. Noen ganger må lederen ta det ansvaret som følger av å være leder, og det er lite gjennomførbart å ha medvirkning på

alle beslutninger. I tillegg er det viktige egenskaper for en leder. Dersom lederen klarer å balansere elementer av både en demokratisk og en autoritær lederstil vil leder oppnå respekt hos de ansatte kom det frem av intervjuene.

De ønsker en demokratisk lederstil hvor de blir lyttet til og bli involvert i endringsprosesser. Samtidig ønsker de at en leder også skal være litt autoritær når det er behov for det.

## **6.2 Hovedforskjeller mellom organisasjonene**

### **6.2.1 Tilslutning og forpliktelse**

Når det gjelder informantene fra skole kan det virke som de vurderer pålagte endringer på en annen måte enn informantene fra helse. Mens det virker som informantene i skole i større grad går gjennom fasene i den psykologiske reaksjonsendringskurven før endringen aksepteres, kommer informantene i helse raskere til akseptfasen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De beskriver både benektelse og frustrasjon før de uttrykker at de «får vente og se», «gi det litt tid, for så å se at det fungerer». Dette kan være en reaksjon på at de ikke føler at de har fått medvirke. Medvirkning fremstår mer strukturert og reelt i skole fordi nesten alle lokale prosesser er kollektive.

Resultatene viser at informantene i helse opplever at endringer er en viktig, forventet del av jobben, og at det har stor betydning å kunne lære av feil for så å endre. På den annen side har de lært at når det gjelder organisatoriske endringer har veldig få en reell medvirkning, spesielt hvis endringen er initiert høyt nok oppe. De bruker derfor lite tid på det de ikke kan få endret. I følge Stensaker & Haueng (2016) vil det tilsa at de er lojale blant annet fordi de er vant til høy endringstakt og er trygg på egen kompetanse.

### **6.2.2 Motstand**

#### **Skole**

For informantene i skole, skaper tap av frihet og autonomi motvilje. Som fagpersoner forventer de en viss selvstendighet, og i løpet av de siste årene har den ubundne tiden til lærerne blitt debattert. Friheten til å styre denne delen av

arbeidstiden har alltid blitt allment oppfattet som et gode. Ubunden tid er tid læreren har til for-og etterarbeid samt planlegging, og som avspaseres i skolens ferier. Dette er koblet både til den faglige identiteten, og oppleves som et brudd på en «psykologisk kontrakt» (Jacobsen, 1998). I tillegg kan det oppleves som en «økonomisk trussel» i form av tap av et gode (Yukl, 2001). Et annet poeng er at læreren er leder i klasserommet, og dersom endringer påvirker muligheten til å bestemme og ta beslutninger ut fra hva som er godt for undervisningen og klassesetningen, vil dette være en vesentlig endring når det gjelder forventinger man har til jobben. Et slikt behov for å kunne *treffe* beslutninger innen sitt område er et av de psykologiske jobbkravene (Thorsrud & Emery, 1970). Dersom dette oppleves som et forsøk på kontroll, vil noen føle «uvilje mot innblanding» (Yukl, 2001).

Noen av informantene var blitt direkte berørt personlig av radikale reformer som har medført at de ikke lenger har tilstrekkelig kompetanse for å kunne jobbe som før. Seksårsreformen medførte at informanten som jobbet med seksåringer i førskole måtte ta mer utdanning for å få lov til å fortsette med dette, men da i skolen. Informanten forklarte slik: «..., men det var politisk bestemt, og da måtte vi bare gi oss...og bestemme seg for å gå videre i utdannelsen for jeg skal følge dem. Det er bare så stort, jeg tenkte at her må jeg bare bli med!». En annen informant er rammet av endringen i nye kompetansekrav for lærere. Kompetansekravene har tilbakevirkende kraft noe som oppleves som en tung beskjed å få etter nesten tre år. Disse politiske beslutningene føles meningsløse, og sender i tillegg et slags signal om «annenrangs» lærere. Motstand kan ha sitt opphav i at enkeltindivider «pålegges» og tilegne seg ny kunnskap. Dette kan kategoriseres i det Jacobsen (1998) betegner som «krav om nyinvesteringer». Dette griper ikke bare inn i den faglige identiteten, men kan også oppleves som brudd på psykologisk kontrakt (ibid).

## **Helse**

For sykepleierne er det endringer som kan gå utover pasientsikkerheten som vil møte størst motstand. Til tross for at endring er viktig i både skole og helse, kan endringer innebære en større risiko i helse. Det oppleves som en større risiko å gjøre personlige feil for eksempel i forbindelse med innføring av nytt utstyr, og «kan tidvis være en tøff avdeling å jobbe på». Frykt for å mislykkes kan medføre at de med lav selvtillit vil ønske å gjøre ting slik de alltid har gjort (Yukl, 2001). Dette skaper uro for

enkelte som kan begrunnes i frykt for det ukjente (Jacobsen, 1998). I helse foregår det også en del forskning hvor de ansatte prøver ut nye metoder i pasientbehandlingen. På den annen side vil ikke sykepleierne bli pålagt å gjøre noe nytt som kan gå utover pasientsikkerheten uten opplæring først. Dette kan henge sammen med at sykepleiere er bundet av et forsvarlighetskrav i loven (Helsepersonelloven, §4, 1.ledd). Allikevel kan det være mer behagelig å gjøre ting man kan og som man føler at man mestrer godt.

### 6.2.3 Ledelse

#### Skole

Informantene fra skole rapporterer om et veldig godt sosialt miljø. De har vært kollegaer i mange år og sparer til felles tur i sin egen fritid. Disse gode relasjonene gjør at de det meste av frustrasjoner rundt endring blir tatt opp med ledelsen. Det er stor takhøyde for å uttrykke meninger, og det bidrar til mindre prat i gangene som ikke ledelsen får høre om. Samtidig har ledelsen innført kollektive prosesser og medvirkning på det meste som foregår. På den annen side er alle informanter tydelig på at de ikke kan beslutte absolutt alt i fellesskap. De ønsker at leder skal være beslutningsdyktig. Samtidig er det viktig med åpenhet og få være med å reflektere og evaluere. I tillegg oppleves det å bli ivaretatt i prosesser og sosial støtte generelt som viktig.

#### Helse

Informantene fra helse påpekte at det var viktig med en faglig ledelse, og at dette «betyr mer enn man er villig til å tenke på». Konsensus om faglige prioriteringer som ledere kan stå sammen om på et tverrfaglig nivå må synliggjøres, og som derved vil få konsekvenser for pasientbehandlingen i avdelingene. I tillegg kan leder bidra til kompetansetrygghet som igjen vil påvirke endringsviljen i en positiv retning. I helse har manglende ledelsesforankring blitt opplevd som et problem. Samtidig kan ønsket om faglig ledelse indikere at taus kunnskap fortsatt er viktig, og at den type kompetanse overføres internt (Byrkjeflot, 2002). Fagledelsesidealet står fremdeles sterkt innenfor sykehus (ibid). På den annen side kan fagledelse drives så langt at lederne ligner for mye på «oss» og derved fremstå som utydelige og opptatt av å «please» alle (ibid). Ønsket om tydelig ledelse var nettopp en av lederkvalitetene som kom frem under intervjuene. Allikevel står det faglig fokuset så sterkt at en faglig leder nok vil bli prioritert i helse.

Det er høy turn-over i avdelingen, og informantene sier at det er mange naturlige årsaker til det. Dette har betydning for det sosiale miljøet og arbeidspress i helse ved at man til stadighet må forholde seg til nye kollegaer. I tillegg påvirker det egne arbeidsoppgaver da nye kolleger og vikarer trenger mer oppfølging og hjelp. Det kan virke som det er mer negativitet i forbindelse med omstillinger i helse.

## 7 Konklusjon

Formålet med denne studien var å undersøke *hva som ligger til grunn for tilslutning og motstand under omstillingsprosesser*. Problemstillingen ble undersøkt med følgende fire forskningsspørsmål:

- 1) Hva fremmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper endringsvilje og tilslutning for omstillingsprosesser?
- 2) Hva hemmer tilslutning? Hvilke relasjonelle forhold skaper motstand ved omstillingsprosesser?
- 3) Hvilken betydning har ledelse for endringsviljen til ansatte?
- 4) Hva er forskjeller og likheter mellom skole og helse?

Alt sett under ett fremgår det av studien to hovedtendenser; et personlig fokus og et faglig fokus. Det var få forskjeller i endringsvilje og reaksjoner på endring til tross for at de har ganske ulikt utgangspunkt når det gjelder kontekst.

Det som kan relateres til fag og profesjon har stor betydning. Avhengig av profesjon og egeninteresse bør man tilrettelegge omstilling etter dette. Det som

- Positiv endringsvilje og engasjement
- Lojalitet
- Pasienten og eleven i fokus
- Medvirkning og involvering
- Informasjon, kommunikasjon og dialog
- Faglig fokus, forskningsbasert, behov for endringer og kapasitet til å gjennomføre

Studiens hovedfunn kan altså være noe oppsiktsvekkende i forhold til tidligere antagelser, og ikke minst i forhold til identifisert praksis gitt i denne studien, nemlig at det faglige fokuset er så stort innenfor de studerte yrkesgrupper, lærere og sykepleiere, at de ansatte ikke nødvendigvis vil sette egne personlige behov først. Dersom endringen vil bety en forbedring som vil komme pasienten eller eleven tilgode er *det* viktigere enn at de selv opplever å få det verre med endringen.

Denne studien viser at det er mange forhold som er viktige å vurdere ved omstillinger for at de skal gå bra. Ikke minst gjelder det å fokusere på relasjonelle prosesser som medvirkning. Likevel er vektlegging av hva som betyr mest både

avhengig av type omstilling, organisasjon, ledelse og de ansatte. Hver enkelt har sine behov og meninger, både ut i fra seg selv og sin situasjon og hvordan de oppfatter hva som er til organisasjonens og profesjonens beste. I sum kan en derfor si at selv om omstillinger følger prinsippene om sunne omstillinger kan de likevel skape problemer og utfordringer for alle parter. Dermed kan de bli «usunne» og gå som planlagt. Denne studien har vist at en må tilpasse en et mangfold av faktorer for å unngå at de blir usunne.

## **7.1 Styrker og svakheter**

En svakhet ved studien er at intervjuguiden inneholder for mange spørsmål som måler det samme. På den annen siden påvirker det valideten positivt. I tillegg ville det vært lurt å teste ut spørsmålene i intervjuet på forhånd. Det kunne gitt informasjon som hadde bidratt til bedre oppfølgingsspørsmål. Allikevel var omfanget av intervjuet tilstrekkelig for å få god empiri.

Styrken ved studien er at jeg har hatt et åpent sinn og tatt utgangspunkt i den empirien jeg har fått.

## **7.2 Videre forskning**

Med tanke på videre forskning vil det vært interessant og gjøre en tilsvarende undersøkelse, men med informantgrupper, eksempelvis de med kortere ansiennitet og menn for å se om det ville gitt samme resultater. Det ville vært spesielt interessant og undersøke tilhørighet til fag og profesjon, og grad av «oppofrelse» når det gjelder pasienter og elever. Er dette et trekk som profesjonsrelatert?

## Referanser/litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Arbeidstilsynets publikasjoner, best. nr. 590. Hentet fra <https://docplayer.me/39552-Omstilling-har-du-husket-det-viktigste.html>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create a transformational message.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren – hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* 6(1), 12-21. Hentet fra [https://www.academia.edu/30330352/Implementering\\_av\\_organisasjonsendringer\\_i\\_helsesektoren\\_-\\_hvorfor\\_det\\_ofte\\_gar\\_galt](https://www.academia.edu/30330352/Implementering_av_organisasjonsendringer_i_helsesektoren_-_hvorfor_det_ofte_gar_galt)
- Borthen, K. (2014, 7. november). Trenger vi småord som da, altså, vel, visst og jo? Hentet fra <https://www.riksmalsforbundet.no/trenger-vi-smaord-som-da-altsa-vel-visst-og-jo/>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 41 – 60). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.



- Eiken, T. E. & Saksvik, P. Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet: hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (s. 186 - 213). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2009). Stop blaming resistance and start using it. *Organizational Dynamics* 39(1), s. 24-36.  
doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.002
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: En introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2016). *Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019)*. (Meld. St. 11 2015–2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20152016/id2462047/?q=nasjonal%20helse%20og%20sykehusplan>
- Helsepersonelloven. (2001). Lov om helsepersonell m.v. (LOV-1999-07-02-64). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64>
- Helse Sør-øst. (2018). Regional utviklingsplan 2035. Hentet fra <https://www.helse-sorost.no/Documents/Store%20utviklingsprosjekter/Regional%20utviklingsplan%20endelig%20og%20godkjent%20versjon.pdf>
- Hernes, T. (2016). *Organisering: i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (B.3). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon. *Magma*, 1, 9-25. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2009). *Perspektiver på kommune-Norge: en innføring i kommunalkunnskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jensen, B. (2013). Helsereformene i et NPM-perspektiv. I N. Veggeland (Red.), *Reformer i norsk helsevesen: Veier videre* (s. 31-64). Trondheim: Akademika Forlag.

- Kunnskapsdepartementet. (2017). Framtid, fornyelse og digitalisering: Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen 2017 -2021. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/dc02a65c18a7464db394766247e5f5fc/kd\\_framtid\\_fornyelse\\_digitalisering\\_net.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/dc02a65c18a7464db394766247e5f5fc/kd_framtid_fornyelse_digitalisering_net.pdf)
- Kunnskapsdepartementet. (2018, 26. juni). Forny innholdet i skolen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forny-innholdet-i-skolen/id2606028/>
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Fag – fordypning – forståelse. En fornyelse av Kunnskapsløftet*. (Meld. St. 28 2015 - 2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Strategi for fagfornyelsen av kunnskapsløftet og kunnskapsløftet samisk. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/72e1d92379a24a458f91d8afcc6813ca/strategi-for-fagfornyelsen2.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- NOU 2016: 25. (2016). *Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten: Hvordan bør statens eierskap innrettes framover?* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-25/id2522062/sec7>
- Nygård, S. R. & Røvik, K. A. (2014). Hit, men ikke lenger. Når lean skal løftes inn i klasserommet. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: spredning, oversettelse og implementering* (s. 308 – 333). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Opplæringslova. (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa. (LOV-1998-07-17-61). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes towards and organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. Hentet fra <https://ezproxy2.usn.no:3588/doi/full/10.1177/0149206312457417>

- Rafferty, A. E. & Simmons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of business and psychology*, 20(3), 325-350. doi: 10.1007/s10869-005-9013-2
- Røvik, K. A. (2014). Translasjon – en alternativ doktrine for implementering. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: spredning, oversettelse og implementering* (s. 404 – 417). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Røvik, K. A., Eilertsen, T. V. & Lund, T. (2014). Hvor har de det fra, og hva gjør de med det?: Utdanningsdirektoratet som innhenter, oversetter og iverksetter av reformideer. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: spredning, oversettelse og implementering* (s. 88 – 120). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Saksvik, P. Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet: en guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Saksvik, P. Ø. & T. E. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (s. 187-213). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Tvedt, S. D. (2008) Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45, 295-300.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G.R., Andersen, T. K. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. DOI: 10.1080/02678370701685707
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. I B.M. Staw & G.R. Salancik (Red.), *New directions in organizational behavior* (s. 1-54). Chicago: St. Clair.
- Skorstad, E. J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet: importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Spesialisthelsetjenesteloven (1999). Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. (LOV-1999-07-02-61). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61>
- Statistisk sentralbyrå. (u.å.). Tabell: 10475: Tilknytning til arbeidsplassen og ulike arbeidsforhold, etter yrke (2-siffernivå) (prosent) 2013-2016. Hentet 5.9.2018 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/10475/>

- Stensaker, I. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF* (2.utg.). Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Torgersen, G.-E. & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Læringsforlaget.
- Tronsmo, P. (2012, 18. april). Implementering og endring. Hentet fra <https://utdanningsforskning.no/artikler/implementering-og-endring/>
- Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring, *Magma*, 1. Hentet fra <https://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>
- Tvedt, S. D. (2011). Sunne omstillinger. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (s. 299-328). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E.K., Johannessen, H.A., Gravseth, H.M., Bjerkan, A.M., ... Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (STAMI-rapport, årgang 19/nr. 3). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Utdanningsdirektoratet. (2019, 6. februar). Tildelingsbrev til Utdanningsdirektoratet for budsjettåret 2019. Hentet fra <https://www.udir.no/contentassets/d5087f761ce94de886cf2459129e010c/tildelingsbrev-til-utdanningsdirektoratet-2019.pdf>
- Utdanningsdirektoratet. (2018, 13. desember). Statistikk om grunnskolen 2018/2019. Hentet fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-grunnskole/gsi-notat-grunnskole/>
- Utdanningsdirektoratet. (2018, 2. januar). Nytt direktorat fra 1. januar 2018. Hentet fra <https://www.udir.no/om-udir/nytt-direktorat-fra-1.-januar-2018/>
- Veggeland, N. (Red.). (2013). *Reformer i norsk helsevesen: Veier videre*. Trondheim: Akademika Forlag.
- Yukl, G. (2001). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 115-146). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.



# Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjons- og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide