

# Å SANSE NÅR DET ULMER

Hvordan mellomledere i offentlig sektor opprettholder  
balanse i en endringsprosess

Andrea Cuellar

Diakonhjemmet Høgskole

MAVERD 599 Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Gry Espedal

Antall ord: 25817

4. mai 2015 kl. 15.00

## Sammendrag

Under disse årene som student i verdibasert ledelse har jeg fått innsikt i mange ulike tilnærminger til ledelse faget. I løpet av min egen erfaring har jeg hatt mange positive og negative opplevelsen i møte med lederrollen, spesielt utfordringer jeg har møtt i endringsprosesser blant annet konflikter. Fra mitt stå sted har jeg pendlet frem og tilbake mellom ulike tilnærminger til å forebygge konflikter i en endringsprosess, på hvordan jeg i min jobb kan opprettholde balanse i endringsprosesser og komme til et vellykket resultat.

Denne studie er relatert til tanker og refleksjoner mellomledere i offentlig sektor har ved forebygging av konflikter ved endringsprosesser, med spesielt henblikk til hvilke strategier eller elementer tas i bruk ved forebygging av konflikter. Formålet med studien er å få økt innsikt og forståelse i tema ut i fra spørsmålet:

”Hva gjør mellomledere i offentlig sektorer for å forebygge konflikter i forbindelse med endringsprosesser?”

Gjennom relevant teori blir det presentert ulike forståelser for endringsprosesser, samt konfliktforståelse og videre blir teori om forebygging fremstilt. Ved teori om endringsprosesser blir fokus rettet mot forståelse av prosessen og lederens rolle og hvilke strategier eller elementer tas i bruk for å forebygge konflikter.

Studien er kvalitativ. Det er gjennomført seks delvis strukturerte intervjuer med mellomledere i offentlig helse sektor som hadde gjennomgått en eller flere endringsprosesser. Data fra denne studien presenteres og analyseres. Teori og tidligere forskning i endringsledelse presenteres. Deretter benyttes denne teorien for å drøfte funn fra denne studien. Studien er et forsøk på å forstå tanker og refleksjoner mellomledere i offentlig helse sektor her ved forebygging av konflikter ved endringsprosses.

Oppgaven belyser hvordan mellomledere tenker, hva utfordringene er og hvordan dette løses.

Som forforståelse for undersøkelsen antok jeg at mellomledere var mest opptatt av å gjennomføre prosessen enn å håndtere eller forebygge konflikter. Ut fra valgt av teori kunne man anta at forståelsen for dynamikken i endringsprosesser og konflikter er et viktig element for å kunne forebygge konflikter. Å ha kjennskap på hva som foregår i de ulike fasene når

endringsprosessen gjennomføres kan gi ledere innsikt om hvordan lederrollen kan utøves for å møte utfordringer blant annet konflikter, forebygging og håndtering av disse.

Hovedfunnene bekrefter det at mellomlederrolle er viktig ved forebygging av konflikter i en endringsprosess, at god forståelse for både endringsprosesser og konfliktdynamikken er viktige elementer for å opprettholde balanse ved en slik prosess. Mellomledere er opptatt av å ta ansvar og ser disse utfordringer som en del av sin rolle. At vi opplever i det moderne samfunnet at endringsprosesser foregår oftere og i et høyere tempo enn før gjør at ledere ser på endringsprosesser som et kontinuerlig arbeid, og dette stiller større krav til leder egenskaper.

Teorien viser mange forskjellige egenskaper lederen må ha for gjennomføring av en endringsprosess med et vellykket resultat samtidig å oppnå målene. Undersøkelsen belyser hvordan lederne bruker disse egenskapene for å forebygge eller håndtere konflikter. Funnene tyder i tillegg til konflikter i endringsprosesser har ulike sammenheng årsak, at disse kan oppstå når som helst eller i det hele tatt, at det kan være små uenigheter eller skalere til vanskelig situasjoner.

Imidlertid viser undersøkelsen at mellomledere er opptatt av å fange opp signaler eller reaksjoner som kan være utløsende årsaker til konflikter og at mellomledere ser viktigheten til å håndtere signaler tidlig i prosessen og ikke ignorere disse. Ved gjennomføring av en endringsprosess oppstår det en ubalanse i hverdagen, dette utløser mange positive og negative reaksjoner, ledere er opptatt av å ivareta sine medarbeidere for å hjelpe dem å takle disse reaksjoner å opprettholde nødvendig balanse til å komme i mål.

## Forord

Arbeidet med masteroppgave har vært en lærerikt, tøff prosess. Denne oppgaven markerer avslutningen av en fireårig deltidsstudieutdanning i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole.

Jeg vil takke informantene som gjorde denne masteroppgaven mulig. Uten dere ville det ikke blitt noen studie. Dere har åpnet dørene for meg og satt av tid i en travel hverdag og med deres refleksjoner, tanker og informasjonen har dere vært med å forme oppgaven.

Deretter vil jeg også rette en stor takk til min veileder Gry Espedal. Hun har vært en viktig ressurs og har gitt meg motivasjon, faglig veiledning og pågangsmot.

Men mest av alle fortjener min kjære familie en stor takk. Dere har støttet meg og oppmuntret meg når jeg trengte den mest. Dere har vist stor forståelse og har vært tålmodig når jeg har bruk tid og krefter på denne oppgaven. Og sist men ikke minst takk til mine kjære Abril, Kaisa og Sebastian som har gitt meg store gleder og motivasjon i denne reisen.

Oslo 4. mai 2015

Andrea Cuellar

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	
Forord.....	
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Formålet med oppgaven .....	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.4 Avgrensing av problemstilling .....	4
2.0 Teoretiske tilnærminger .....	5
2.1 Hvordan forstår endringer i organisasjoner? .....	6
2.2 Endringsledelse .....	10
2.3 Motstand til endringer .....	13
2.4 Konflikter .....	15
2.5 Uliker typer konflikt.....	17
2.6 Årsaker til konflikter .....	18
2.6.1 Årsaker til konflikter i endringsprosesser.....	19
2.7 Forebygging av konflikter .....	20
2.7.1 Kommunikasjon .....	21
2.7.2 Klokskap.....	23
2.7.3 Verdier.....	24
3 Metode.....	25
3.1 Valg av metode.....	25
3.1 Kvalitativ metode .....	26
3.1.1 Hermeneutisk/fenomenologisk tilnærming .....	26
3.2 Valg av informanter.....	27
3.3 Ethiske overveielser .....	28
3.4 Forforståelser.....	29
3.5 Fordommer .....	30
3.6 Intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene .....	31
3.7 Analyse av data .....	33
3.8 Metode refleksjon.....	35
3.9 Undersøkelses kvalitet.....	35
3.9.1 Reliabilitet .....	36
3.9.2 Validitet .....	36

4.0 Analyse og drøfting .....	38
4.1 Bakgrunnsopplysninger .....	39
4.2 Forståelse av endringsprosesser .....	39
4.2.1 Drøftelse av forståelse av endringsprosesser .....	41
4.3 Hvordan endringsprosesser formidles, mellomlederens rolle .....	42
4.3.1 Drøftelse av hvordan endringsprosesser formidles, mellomlederens rolle .....	44
4.4 Mellomledere innflytelse og medvirkning av medarbeidere .....	45
4.4.1 Drøftelse av mellomledere innflytelse og medvirkning av medarbeidere .....	48
4.5 Konfliktforståelse og konflikttyper .....	49
4.5.1 Drøftelse av konfliktforståelse og konflikttyper .....	51
4.6 Årsaker til konflikter og reaksjoner .....	52
4.6.1 Drøftelse av årsaker til konflikter og reaksjoner .....	53
4.7 Strategier og viktige elementer for å forebygge konflikter .....	54
4.7.1 Drøftelse av strategier, viktige elementer for å forebygge konflikter .....	57
4.8 Oppsummering .....	63
5.0 Konklusjon .....	64
Vedlegg 1 .....	68
Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteravhandling .....	68
Vedlegg 2 .....	69
Samtykkeerklæring .....	69
Vedlegg 3 .....	70
Intervjuguide til intervju av mellomledere om forebygging av konflikter ved en endringsprosess .....	70
6.0 Litteraturliste .....	72

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi lever i en tid med stadig endring og omstillinger, og offentlig sektor er ikke et unntak. Hvert år møter lederne omfattende endringer, og politiske, samfunnsmessig og teknologiske endringer gjør at lederne møter stadig nye utfordringer. Endringer og utfordringer vedrører organisasjonskultur, teknologi, ledelse, visjoner, verdier og menneskene. Evnen til å mestre å lede endringer effektiv er ofte en viktig egenskap hos lederne i organisasjoner.

Mange endringer har preget offentlig sektor i de siste 20 årene. Dette dreier seg om et nytt syn på styringen av det offentlige. Offentlig sektor ble kritisert for treghet, sløseri og sviktende innsats, og på grunn av dette ble oppmerksomheten rettet mot effektivitet og målbare mindre kostnader. Balansen mellom faglig kvalitet og hva som var etisk forsvarlig tjeneste ble vanskelig. Endringene har vært mange, og fokuset har vært å få utført oppgaven så effektiv og billig som mulig. På slutten av 80 tallet ble det introdusert begreper som fristilling, mer effektivitet, ressursutnyttelse, økonomiske måleindikatorer, bestiller utfører prinsippet og myndiggjøring. *En bedre organisert stat. Forbruker- og administrasjonsdepartamentet (NOU 1989:5).*

Et viktig moment i ledelse er om leder har forståelse for endringsprosesser. Å bevege seg for og nå et mål betyr å gå fra en nåværende situasjon til en fremtidig situasjon og dette innebærer endring. Endring kan oppleves svært forskjellig; noen liker endring mens andre misliker det sterk. Det fleste menneske som blir berørt av en endring, går gjennom en overgangsprosess, fra opplevelsen av tap og savn, noen som har vært og noe som blir.

Endringer er en del av hverdagen for de fleste organisasjoner i offentlig sektor, så vel også i privat sektor. Endringsprosesser skjer hele tiden og det er umulig for en organisasjon skjermet seg for endringer. I en endringsprosess vil medarbeidere føler seg truet og skape motstand mot endring. Motstand mot endring egentlig er motstand mot å endre seg, medarbeidere har sin personlige historie, de har sine sosiale erfaringer og de fungerer forskjellige i et bestemt arbeidsmiljø.

Motstand mot endringer er et vanlig fenomen både hos enkeltmennesker og i organisasjoner (Martinsen 2009, s.168). Motstand mot endringer er en naturlig reaksjon hos mennesker som

ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon, og trusler mot en persons verdier vekker sterke følelser som forsterker motviljen mot omstillinger. Årsaker til motstand kan være mange, endring innebærer alltid en overgang fra noe til noe annet eller noe nytt. Endringene blir ofte innledningsvis oppfattet som et "sjokk" men etter hvert blir det integrert som en del av hverdagslivet i organisasjonen.

Endring fører unngåelig med seg konflikter med bakgrunn i ulikheter i meninger, oppfatninger, holdninger og verdier. Endringer bringer frykt for det ukjente og utløser følelser, nye meninger skaper uenighet. Uenighet og antipatier kan skape konflikter. Konflikter, motsetninger er enten nødvendige eller unngåelig i endringsprosesser, men ikke alltid negative.

Opplevelsen i en konflikt situasjon varierer fra person til person, evnen til å reflektere og betrakte situasjonen blir ofte kraftig redusert. Selv om mange ledere har en velfylt verktøykasse, er kjent med implementer som trengs for å håndtere konflikter og har et vell av erfaring, kommer de opp mot barrierer som blir vanskelig for å takle, og i mange tilfeller betaler en ekstrem høy pris i håndtering av disse. Jeg har også erfart flere ledere som har taklet konflikter på en lite konstruktiv måte. Uenigheter blir dysset ned og de har vist liten vilje og mot til å gå inn i konfliktene.

Mange arbeidstakere føler at det er vanskelig å ta opp problemer på jobben, ved en oppstått konflikt er det alltid meninger om hvis situasjonen hadde blitt håndtert bedre, ville det gått bedre. Einarsen og Pedersen (2009) sier at mange arbeidstakere og ledere opplever at jobb hverdagen preges av konflikter som ikke blir håndtert godt nok.

Arbeidsmiljøloven (LOV- [2005-06-17-62](#)) fastslår arbeidsgivers ansvar for arbeidsmiljø. Det vil derfor arbeidsgivers ansvar å håndtere konflikter som oppstår og at det er arbeidsgiveransvar å sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø.

Utgangspunktet for valg av tema er min egen erfaring som leder i offentlig sektor i mange år. Etter mange års arbeid i offentlig sektor med en rekke ulike arbeidsforhold og oppgaver, har jeg personlig erfaring med hvor viktig det kan være med forebygging av konflikter for å oppnå et bra resultat ved omstillinger eller omorganisering av tjenester. Jeg har gjentatte ganger observert frustrasjoner, personlige og faglige uoverensstemmelser samt konflikter.

Dynamikken i en konfliktsituasjon er et interessant fenomen, og gjennom all min erfaring som leder har jeg alltid tenk hva som kunne blitt gjort i forveien for å unngå konflikter.



Slike erfaringer har gjort at jeg har behov for å rette fokus på konfliktforebygging i forbindelse med endrings prosesser. Jeg ønsker å studere mellomledere, som står eller har stått med i en endringsprosess. Begrunnelse for dette er å få sannelig data på hvordan mellomlederne forholde de seg til konflikter, hvordan de tenker og handler for å forebygge konflikter ved en endringsprosess.

Jeg har i denne avhandlingen fokus på forebygging og strategier for å møte konflikter ved en omstilling eller omorganiseringsprosess og velger å ta utgangspunkt i mellomledere fra offentlig helse sektor. Jeg konkluderer med å si at endring er ikke noe nytt fenomen, men endringer skjer nå i et høyere tempo og en høyere kompleksitet enn før. Som konsekvensen av dette må ledere forstå og ha ferdigheter for å håndtere endringsprosesser og lykkes i sin lederskap.

## **1.2 Formålet med oppgaven**

Formålet med denne studien er å få kjennskap til hva ulike mellomledere tenker, forberedelser, hvilke instrumenter tas i bruk for forebygge og håndtere konflikter i en endrings prosess og belyse det fra lederes egne erfaringer. Gjennom intervju ønsker jeg også å utfordre dem på å begrunne hvorfor de gjør som det gjør. Et slikt kjennskap vil i tillegg til teori som allerede finnes på området, gi en mer nyansert forståelse og økt innsikt i temaet ved at mellomledere konkretiserer og deler sine erfaringer. Selv om formålet ikke er å generalisere, kan det å få kjennskap til ulike mellomlederne sine tanker og erfaringer sette i gang nyttige refleksjonsprosesser hos leseren. Ved og tenker igjennom handlingsalternativer, blir man også bevisst egne holdninger og reaksjoner i konfliktsituasjoner ved endringsprosesser.

## **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Med dette utgangspunktet er min problemstilling:

Hva gjør mellomledere i offentlig sektor for å forebygge konflikter i forbindelse med endringsprosesser?

Ut fra denne problemstilling kan en stille følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kan konflikter oppstå i endringsprosesser?
- Hvordan mellomledere håndterer konflikter i endringsprosesser?
- Hvilke strategier tas i bruk for å forebygge konflikter?

#### **1.4 Avgrensning av problemstilling**

I denne studie drøftes årsaker til at konfliktene oppstår, hvordan blir disse konfliktene håndtert og hva gjør mellomledere for å forebygge konflikter i en endringsprosess. Problemstillingen er avgrenset til mellomledere i offentlig helse sektor, uavhengig av alder, kjønn, års erfaring som leder eller størrelse på avdelingen. Alle lederne hadde erfaring med minst en eller flere endringsprosesser av forskjellige art. Opplevelsen gir informasjon om tanker og refleksjoner rundt tema. Opplevelsen vil være preget av personene selv og deres måte å forstå situasjonen.

Endringsledelse og endringsprosesser er en stor fagfelt, derfor begrenser jeg min oppgave til ledelse i endringsprosesser, strategier og ansvar. Forståelse av hva som representerer endring, hvilke trusler representerer for ansatte i organisasjonen og hvordan denne kunnskapen kan hjelpe ledere til å lede og lette endringene.

Denne oppgaven vil belyse erfaringer, utfordringer, tanker og refleksjoner mellomledere i offentlig sektor har rundt tema uavhengig av prosessens resultat. Endringsledelse er en sentral utfordring i forhold til administrasjon og ledelse, studie fokuserer på hvilke forutsetninger som bør være til stede for forebygging av konflikter og hvilke lederegenskaper dette fordrer.

## 2.0 Teoretiske tilnærminger

I kapitel 2 redegjør jeg for det teoretiske perspektivet i denne oppgaven. Teorien har hovedvekt i endringsledelse, strategier og ansvar, samt forståelse for endringsprosesser, kontroll, være forberedt for utfordringer, skape retning og deretter håndterer resultater. Videre presenteres teori om konflikt, årsaker og forebygging av konflikter. Teori og empiri blir benyttet for å belyse spørsmålet oppgaven prøver å gi svar på.

Tema for denne oppgaven er forebygging av konflikter ved en endringsprosess, med henblikk i ledelse i endringsprosess, strategier og ansvar. For å tenke hvordan kan man forebygge konflikter i endring må prosesser være tilsted i forståelse av endringsprosesser, og konflikt forståelse.

Litteraturen er hovedsakelig hentet fra teori og empiri innen for området endringsledelse, leder organisasjoner i endringer, konflikt og konfliktforståelse. Samtidig kan perspektiver og teorier også være en ulempe for å oppnå en størst mulig forståelse for de fenomener som studeres hvor sentrale elementer for å komme til denne forståelsen ikke fanges opp. En måte å ordne opp i den svakheten er samtidig gjøre bruk av andre perspektiver og teorier for på denne måten få forklar flere sider av fenomenet.

Henriksen og Holgernes (2010) I sin studie "Sammenhengen mellom organisatoriske omstillinger og mellom menneskelige konflikter på arbeidsplassen over tid" funnet at det er en klar årsakssammenheng mellom disse. Studie konkluderer med at det er vanlig å oppleve omstillinger og mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Man bør være forberedt på at omstillingsprosesser kan medføre konflikter. Analyse viser også av noe av frustrasjonen arbeidstaker opplever, peker mot ledelse. Dette tyder på at ledere under omstillinger må være forberedt på at i kraft av sin posisjon, kan de være utsatt for å havne i konflikter med underordnede. Omstillingsprosesser og mellommenneskelige konflikter kan hevdes å anses som en sirkulærprosess hvor omstilling kan føre til konflikter, som igjen kan føre til omstilling. Konfliktens energi vil på denne måten kunne fungere som driftkraft til endring.

Andre studier viser at for liten oppmerksomhet på selve endringsprosessen medfører at konflikter ofte oppstår. I veilederen "sunne omstillings prosesser" fremheves at ledere med personal ansvar spiller en avgjørende rolle for hvordan medarbeidere takler endringer. Tidligere forskning viser at ledelse gjerne trekker seg unna og blir usynlige i endringsprosesser (Arbeidstilsynet 2008).

Gode ledere i offentlig sektor (Øyum, Andersen & Saksvik 2006) har fokus på det relasjonelle på arbeidsplassen, inkludert det psykososiale arbeidsmiljøet. En sentral funn her var at mange ledere øyensynlig viser stor toleranse for den usikkerhet som en endring ofte fører med seg. Studie konkluderer med at ledelse av omstillingsprosesser må settes i sammenheng med kontekst spesifikke arbeidsforhold og betingelser. Det konkluderer med at det er viktig at lederen handler ut fra en forståelse av det endelige resultatet er en dynamisk interaksjon av ulike elementer. En annet sentralt funn i denne studien var også at før virksomheten iverksetter omstillinger, må det utvikles en strategi for hvordan man skal gi rom for å håndtere ulike reaksjoner hos de ansatte.

## **2.1 Hvordan forstår endringer i organisasjoner?**

Organisatoriske endringer medfører ofte opprør på forskjellige nivåer. Disse endringene skaper ofte en mer eller mindre umiddelbar reaksjon hos de ansatte, som for eksempel utrygghet, følelse av mangel på kontroll, frykt for det ”nye”, frykt for tapt av posisjoner, makt og prestisje.

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 13) definerer organisasjon som ”et sosialt system som er bevist konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål”. Den organisatoriske konteksten består av formelle og uformelle elementer. De formelle elementer er mål og strategi, de uformelle elementer knyttes til organisasjonskultur og interne maktforhold.

Endringer og omstillinger var tidligere sett eller ble iverksatt ved behov, i det siste 20 årene har endringer blitt en kontinuerlig prosess. Vi lever i en tid med stadig endring og omstilling. Endringer omgis oss på alle kanter: politiske, teknologiske, grunnleggende endring i samfunnet forandrer vår syn på verden. Endringer innebærer i mange tilfeller en ny tenking. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 351) understreker at endringer representerer alltid noe nytt.

Endringer kan omhandle følgende forhold; endring av oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi, endring i organisasjonskultur. Dette kan innebære endringer i arbeidsoppgaver, endringer i organisasjonskultur, endrede antakelser, normer og verdier, og endring i adferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring. Omstillinger kan deles på ulike måter; inkrementelle endringer som defineres som gradvise endringer som innebærer justering eller modifisering innenfor eksisterende ledelse og forretningsprosesser, og

transformasjonsendringer som innebærer derimot massive og radikale endringer (Henriksen og Holgernes, 2010). Det vil si at endringer kan anta ulike former, hvor det er forskjell mellom tidsaspektet endringsprosessen har, omfanget og hva som skal endres. Organisasjonsendring kan dermed forstås ut fra ulike dimensjoner.

Det er noen elementer som er sentrale og har med forståelse av organisasjonsendring. Først å forstå hva er det som drive frem endringen og som får organisasjonen til å bryte ut av en relativ stabil tilstand. Videre må lederen skape retningen ved endringen, som er sammenhengen endringen skjer i. Planlagt endring eller diskontinuerlig, episodisk endring må betraktes som en prosess, som vil si hendelser og handlinger som utvikler seg over tid og fører organisasjonen fra en tilstand til en annen. Til slutt må lederen identifisere endrings innhold og omfang.

I endringslitteraturen sier en at organisasjoner over tid utviklet en form for momentum – eller egenkraft – til å videreutvikle og raffinere seg rundt det de holder på med (Hennestad, Revang i samarbeid med Strønen 2012, s. 83). Empirisk forskning viser at organisasjoner går gjennom lengre perioder av konvergerende momentum som tidvis avbrytes av relativ brå skift. Det kalles ”punctuated equilibrium”, altså at det i etterhånd fremstår som brudd i utviklingslinjen(ibid). Dette kan tolkes som at organisasjonen blir bedre og bedre til å gjøre det samme. Likevekten kan skyldes dels at organisasjonens ulike sider står i gjensidig avhengighetsforhold hvor de holder hverandre i sjakk.

En annen gruppe litteratur ser ikke dette behovet. Dette henger sammen hvordan organisasjons forsker betrakter organisasjon som fenomen. Karl Weick, referert i Hennestad og Revang (2012) viser til at organisasjonsforskere er blitt bedt om ”stamp out nouns; organizing rather than organization”. Snarere enn en statisk ting eller helhet som tidvis blir brutt opp av periodisk endring sees organisasjonen som kontinuerlig prosess.

Organisasjonsendring innebærer at organisasjonen realiserer en ny organisasjonsvirkelighet. Det innebærer en ny tenkning og nye handlinger blir knyttet til det organisasjonen holder på med, og den struktur og de systemer organisasjonen omgir seg med.

Den første dimensjonen kjennetegnes om hvor omfattende endringer er; revolusjon versus evolusjon. Et vanlig skille går mellom inkrementelle og strategiske endringer, mellom episodisk eller kontinuerlig endring, eller mellom evolusjon og revolusjon. Evolusjon gjenpeiler en naturlig utvikling over lang tid, og innebærer at endringer skjer gjennom flere

små endringer. En strategisk endring skjer når organisasjonen må gjennomgå en omfattende forandring på forholdsvis kort tid.. Vanligvis innebærer dette at en organisasjon endrer sine mål og strategier. Revolusjonær endring vil som regel kjennetegnes ved at en omfattende endring skjer over en kort tidsperiode.

Den andre dimensjonen er om endringer er basert på forventninger eller om den er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg. Dette innebærer at organisasjonen responderer på noe som allerede har funnet sted.

Den tredje dimensjonen innebærer endringens innhold, om dette er strukturell eller kulturell. I strukturell endring er fokus på den formelle strukturen. Kulturendringer er rettet mot å endre personens holdninger, meninger og oppfatninger.

For å lykkes i en endringsprosess, må lederen ha forståelse for ulike faser i endringsprosessen, ulike former for endring og bakgrunnen for motstand. Endringsledelse handler om å bevege seg fra en etablert praksis til en ny ønsket retning.

Endringsprosessen kan beskrives i flere trinn, å ha lite forståelse eller bevege seg for rask mellom trinnene kan sette endringsprosessen i fare. Folk gjennomgår som regel forskjellige emosjonelle faser etter hvert som de tilpasser seg drastiske endringer i sitt liv. Forståelsen av hver av disse endringsprosessene hjelper ledere til å lede og lette prosessen. Det hjelper også ledere til å erkjenne at å endre både holdninger og roller samtidig er mye mer effektiv enn å endre dem hver for seg.

Endringsprosessen inneholder i følge Kurt Lewin tre tilstander, han presenterte i sin tid en organisasjonsutviklingsmodell: unfreeze- change- refreeze. Modellen er basert på en idé om at organisasjoner kan sees som systemer som kan gå inn og ut av stabile tilstander. Lewin (1951) gjengitt i Martinsen (2009, s.170).

1. Opptining av nåværende situasjon (Unfreezing); Erkjennelse om behov for forbedring. Denne første trinn innebærer fremstilling av organisasjonen å godta at endring er nødvendig, noe som innebærer å bryte ned den eksisterende status quo før man kan bygge opp en ny måte å drive. Det krever kommunikasjon og samhandling, felles begrepsbruk, forståelse og argumenter til partene.

2. Endring til den nye situasjonen (Change- movement); Lewin presiserer at for å godta endringen, og bidra til å gjøre endringen vellykket, folk må forstå hvordan endringene vil gagne dem. I denne fasen foregår identifisering av status, beskrivelse av alternativer, endring mot valgt situasjon, læringsprosesser. Her defineres, velges og prøves det ut nye løsninger.
3. Opprettholdelse av ny situasjon (Refreezing); stabilisering og støttemekanismer for å ivareta den nye organisasjonsformen. I denne fasen blir det nye forankret på alle nivå i organisasjonen.

Lewin (1951) så på forandring som resultat av dynamikken mellom motsatte krefter; de som driver forandring, og de som motsetter seg forandring. Forandringsarbeid består da i enten å forsterke forandringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler. En viktig påstand i følge Lewin er at man må gjennomføre alle tre fasene for å kunne få en vellykket endringsprosess.

Ut fra Lewins teori har vi flere forskere som har utviklet en mer detaljert modell med flere trinn. Kotter (1995) gjengitt i Bush, Johnsen, Valstad og Vanebo (2007) viser til åtte steg i endringsprosessen:

1. Fokuser endringsbehovet. Etablert en følelse av nødvendighet. Behovet for endring må forstås og ønskes av hele organisasjonen. Det gjentar ofte visjoner og mål, for å skape en felles interesse i organisasjonen. Kommunikasjon og informasjon er sentrale elementer her.
2. Skape en koalisjon av ansvarlig ledere, det er ikke nok med å administrere, endringer må ledes.
3. Utvikle en endringsvisjon og strategi. En klar visjon kan hjelpe med å forstå viktigheten av kontinuerlig forbedring og endring med omgivelsene, og alltid arbeide mot å nå de mål som er satt.
4. Kommuniser visjonen. Visjonen må synliggjøres og brukes daglig for å ta beslutninger og løse problemer.
5. Myndiggjøre medarbeidere til bred medvirkning. Medarbeider må integreres i det daglige arbeid med å få strukturen på plass og jobbe stadig med hindringer.
6. Skape kortsiktige gevinster. Kommuniser resultater som alle kan se, skap kortsiktige mål.

7. Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeid. Kotter hevder at mange endringsprosesser mislykkes fordi seieren er erklært for tidlig. Hver suksess gir en mulighet til å bygge videre på det som går bra og å identifisere hva som skal forbedres videre.
8. Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur. Må gjøres en kontinuerlig.

## 2.2 Endringsledelse

Hennestad hevder at endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Det dreier seg om hvordan du kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad og Revang 2012, Kap.5)

I starten av en endringsprosess bør en leder fokusere på etablere en visjon for selve endringen, utvikle en vellykket visjon for hva endringen skal føre til, involvere nøkkel personer, og å kjenne verdiene, håpene og ønskene til ansatte i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2012, Kap.11) viser til at organisasjonsendring dreier seg også om endringsledelse. Han presiserer at de som innehar formelle lederstillinger i organisasjoner er sentrale, fordi det å drive frem en endring uten av disse er med, kan skape problemer. Den formelle ledelsen har myndighet og makt for å kunne skape endring, men endringsledelse utføres fra ledelse som er nærmere ansattes nivå. Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagenter utøver, og kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som har de formelle lederposisjoner i organisasjonen.

Endringsledelse handler jo om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Nye visjoner, mål og ideer må realiseres gjennom virksomhetens hverdagsvirkelighet (Hennestad og Revang 2012, s. 134).

Endringsleder må ha en entusiastisk tro på virkeligheten og nødvendigheten av endringstiltakene i egen virksomhet og demonstrere personlig energi og handlekraft. Lederen må kunne forme en tydelig og inspirerende endringsvisjon, og definere og kommunisere klare og realistiske mål for endringen. Å ha innsikt i hva slags tilslutning fra sentrale personer som er nødvendig for å lykkes med endringsprosjektet, samtidig som lederen må ha gode ferdigheter i å bygge positive prosjektteam og etablere og vedlikeholde nettverk. Lederen må ha toleranse for usikre og kaotiske situasjoner og kunne styre prosjektet sikker mot vedtatte



mål, samt må kunne vite hva som er viktig å prioritere, stå fram som en god rollemodell og kunne utvikle positive mellommenneskelige relasjoner.

Gary Yukl gjengitt i Martinsen (2009) hevder at det er viktig å beholde og videreføre noen av de tradisjonelle verdiene i organisasjonen, med å identifisere relevante elementer i den gamle ideologien, kan man ta være på de elementene man ønsker å ta med videre. Visjonen bør knyttes til kjernekompetansen i organisasjonen og ikke virke for uoppnåelig. Etter at prosessen satt i gang er det viktig å evaluere og videreutvikle visjonen kontinuerlig ettersom nye erfaringer og ideer kommer frem.

Arbeidstakere søker forutsibarhet og trygghet, ved en endringsprosses de har behov for forutsitbarhet om hva som skal skje, hvorfor og hvordan prosessen skal gjennomføres. Det er velkjent av omstillingsprosesser kan være belastende for arbeidsmiljø på en arbeidsplass (Bråten, Andersen og Svalund 2007).

Rollen til mellomleder som har direkte samhandling med en arbeidsenhet som gjennomgår en endringsprosess kan være sentralt. Mellomledere befinner seg i det administrative nivå ved ledelsesnivå i organisasjoner. Forskning viser at endringer ofte genererer, i ulik grad jobbusikkerhet og påfølgende motstand til endringer. Worrall og Cooper (1998) kom frem i sin studie at jobbusikkerhet resulterer i lavere grad av følelse av tilhørighet til bedrift og arbeidsplass. I tillegg til lavere grad av motivasjon og generell arbeids glede. Mellomledere har viktige kommunikasjon funksjoner som et bindeledd til det operative nivå, hvor organisasjonens kjerneaktiviteter utføres (Jacobsen og Thorsvik 2007 s. 384).



Figuren ovenfor illustrerer skille mellom tre ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007). På den administrative nivå finner mellomledere, som har et overordnet ansvar for begrensede områder. Den viktigste funksjonen til mellomlederne er å sette mål, organisere, administrere og integrere arbeid.

I Essay om midle management responsens to change initiativ, rollen til mellomleder blir definert følgende:

”mellomledere er en hver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere og førstelinjemedarbeidere er en mellomleder. Deres rolle er først og fremst å være bindeleddet i virksomhetens strategiske og operative nivå, og de har som regel ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser” (Ole Hope, 2010).

Han hevder at mellomledere sitter på en unik makt. De har en kompetanse ledelsen er helt avhengig av for få satt sin strategi ut i livet. Det er de som kjenner prosessene og til syvende og sist får virksomheten til å gå rundt.

Lederrolleteorier knyttes tett til lederposisjoner, fordi det forventes at personer som innehar lederposisjoner i organisasjoner, også utøver ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2007 s. 385).

Henry Mintzbergs (Jacobsen og Thorsvik 2007 s. 386), med utgangspunkt i lederens posisjon i organisasjonen deduserer tre interpersonelle roller lederen kan ha, disse rollene er igjen opphav til tre informasjonsroller som igjen er opphav til fire beslutningsroller. Til slutt gjør alle rollene en integrert helhet. Dette betyr at lederen i varierende grad spiller de ulike rollene, dette avhengig av hva velger lederen selv og de ulike hierarkiske nivå i organisasjoner.

Mellomleder står som regel midt i en press mellom toppledelsen og medarbeidere, og det er vanskelig og tilfredsstillende alle parter. Mellomledernes rolle i å oversette strategiske mål til

praksis skal være; entreprenør (se nye muligheter i problemløsningen), kommunikator (etablere en positiv holdning i organisasjonen, oversette til et språk som blir forstått), terapeut (håndtere usikkerhet og frykt, skreddersy kommunikasjon slik at den passer til den enkelte) og linedanser (balansere sin oppmerksomhet mellom aktuelle endringer og daglige oppgaver).

Det er mange aspekter ledelse må jobbe med som, å kunne gjenkjenne og gjennomføre endringen, unngå negative konsekvenser for involverte og arbeidsmiljø samtidig som lederen må forsikre daglig drift. Å lede er et nøkkelbegrep i endring. Det betyr å ta kontroll, være forbered for utfordringer og skape retning for deretter å håndtere resultatene av endringene.

Gary Yukl referert i Martinsen (2009) hevder at å lede en organisasjon i en endringsprosess konkretisere mål, lede ansatte i ulike faser og ulike former for endring, forstår bakgrunnen til motstand mot endringer og forstå organisatoriske problemer, er det teoretikere formidler som essensen i lederskapet.

Mellomledere strever ofte mellom motstridende forventninger i en endringsprosess. Toppledelse forventer at mellomledere skal innta en aktiv rolle i endringsprosessen, skal være lojal og gjennomføre bedriftens beslutninger, mens ansatte forventer at samme leder skal beskytte dem mot toppstyrte endringer.

### **2.3 Motstand til endringer**

De aller fleste endringer vil møte motstand. (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 364). Det betyr ikke at alle endringer vil møte mye motstand, dette er avhengig av hvor omfattende endringen er. Jo mer omfattende en endring er, og jo flere grupper som påvirkes av den, desto sterkere kan man anta at motsanden vil bli. Utfordringen for ledelse er å velge endringsstrategi som kan minimere motstanden, eller å finne en strategi der man kan gjennomføre endring på tross av motstand.

Henriksen og Holgernes (2010) hevder i sin studie at motstand for endringer beveger seg gjennom ulike faser som; benektelse, motstand-, ny orientering- og forpliktelsesfasen. Studien hevder videre at medarbeidere vil være innom alle fasene, og at de kan gå frem og tilbake i disse fasene før de kan gå videre. Medarbeiderens tempo i denne prosessen er forskjellig og individuelt fra person til person, fra gruppe til gruppe. Dette innebærer å bevege seg fra det kjente til det ukjente med all den usikkerhet og utrygghet det innebærer.

En endring i organisasjonen vil påvirke hverandre. Dårlig eller ingen håndtering av konflikter kan ha som konsekvens eller resultat en dårlig endring prosess.

I benektelsesfasen vil individet ha vansker med å ta inn over seg informasjon, og i motstandensfasen arbeider individet aktiv mot endringene som følge av at man føler frustrasjon, frykt og usikkerhet med tanken på fremtiden.

Folk har tendens til å motsette seg større endringer av flere grunner, blant annet manglende tillit tvilende holdning til nødvendigheten av endring, tvil om hvorvidt endringene er gjennomførbare, å miste status og makt, frykt for økonomisk tap. Dersom endringen i tillegg utfordrer personlige verdier, eller en forestilling av at endringer er ikke i samvær med visjoner og verdier frykt på personlig nederlag vil motstanden ofte være sterk.

Motstand bør ses på en normal reaksjon, ikke som en karaktersvakhet eller tegn på uvitenhet, men samtidig kan dette medføre til konflikter. Jacobsen og Thorsvik (2007, s.361) nevner mange ulike grunner til ansatte viser motstand til endring:

- Frykt til det ukjente, å gå fra en sikker tilstand til en ny situasjon preget av usikkerhet.
- Brudd på en psykologisk kontrakt, den uskrevne forventningen brytes, noe som kan føre til motstand og konflikt.
- Tap av identitet, det faste meningsmønstrene, opparbeidet over lang tid, brytes. Man føler at en del av ens egen identitet går tapt.
- Endring i organisasjon medfører ofte at symboliske ordener endres.
- Ofte vil endring også betyr at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse.
- Krav om ny kunnskap og kompetanse
- Mer arbeid i en start fase
- Sosiale bånd brytes, man miste kontakt med kollegaer man har arbeid sammen lenge.
- Organisasjonsendringer kan få direkte økonomiske konsekvenser for enkelte, som for eksempel nedleggelse av avdelinger, reduksjon av bemanning osv.
- En omorganisering kan bety av en ekstern gruppe mister den innfallsporten de hadde til organisasjonen.

I følge Henriksen og Holgernes (2010), motstanden foregår på tre nivåer, hvor alle nivåer kan utspille seg samtidig. I det første nivå oppstår motstanden på grunn av manglende informasjon eller tvetydig informasjon. Et av den største uro momentene for medarbeidere som skal

gjennomgå en endringsprosess, er mangel på informasjon og å ha følelse av å ikke ha vært inkludert i beslutninger. Medarbeidere opplever mangel på informasjon i forhold til hvorfor endringer gjennomføres, hvordan de skal gjennomføres, tidsperspektiv og hvilke konsekvenser vil føre med seg.

I den andre nivå er den emosjonelle reaksjon som dominerer. Endringer skaper uro og usikkerhet i seg selv, konfliktpotensialet øker. Det er viktig at ledelse og rammer er tydelig i endringsfasen, og det må være mulighet for at motsetninger kommer til uttrykk.

I de tredje nivå medarbeideren misliker den som er ansvarlig for endringene som følge av for eksempel mistro og manglende tillit til lederen eller andre ansvarlige. Dette vil organisasjonen møte i form av motstand om endringer som skjer.

Gjennomføring av endringer kan være vanskelig og utfordrende eller inspirerende og motiverende. I følge tidligere forskning mislykkes endringsprosesser ofte og organisasjoner oppnår sjeldent de forespeilede eller ønskede positive effektene av endringsprosessen. Mye av feilen kan skyldes av endringsprosessene blir ikke bra nok ledet, det legges alt for lite arbeid i forhold med planlegging og implementering av endringene, og at man ikke vet hvordan man får med seg medarbeiderne i hele prosessen (Hennestad 2002, Kotter 1996 og Pritchard 1992). De fremste lederferdighetene er aksepten av de komplekse og evne og vilje til å leve med følgene av det. Nyorienteringsfasen oppnås når endringene aksepteres, med det resultat at medarbeiderne viser interesse for organisasjonen, forpliktelsesfasen til slutt er hvor man etablerer seg i den nye organisasjonen og aktive støttespillere for endringene som er blitt utført.

## **2.4 Konflikter**

Konflikter er en naturlig del av samspillet mellom mennesker. De er en følge av at mennesker ønsker å stå for det mener, og at det er spillerom for å gi uttrykk for ulike synspunkter.

De er ikke enighet blant fagfolk og forskere om hvordan man skal definere begrepet konflikt. Det finnes derfor mange definisjoner. Et eksempel på definisjon er:

Vi kan snakke om en konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser,

og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel(Ekeland 2004, s. 88).

Ekeland bruker i sin definisjon begrepet bruk av makt. I en konfliktsituasjon og samspill med andre vil opplevelsen av bevisst eller ubevisst makt bruk vil være avgjørende for hvordan utvikler seg.

Konflikt kan defineres også som en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede samtidig. Konflikter er i all hovedsak et spørsmål om frustrasjon mellom to eller flere parter (Einarsen og Pedersen 2009, s. 33). Konflikter kan få konstruktive eller negative følger, alt avhengig av konflikters innhold, intensitet og håndtering.

Evert van de Vliert (1998) hevder i sin forståelse av begrepet og sier:

”En konflikt er en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre.”

Har ser man på konflikter som en prosess, som noe som er i utvikling og dermed kan endre innhold, styrke og retning. Definisjonen åpner for at konflikter ikke nødvendigvis trenger å ha rot i virkeligheten.

Konflikt modell til van de Vliert (1998), forsøker å vise hvilke forhold som bidrar til at konflikter oppstår, og hvordan konflikter utvider seg over tid. Modellen integrerer egenskaper ved konflikter som hvordan de utvikler og endrer seg over tid og hvordan partene gjensidig påvirker konfliktforløpet.

Konflikter er ikke gode eller dårlig i seg selv men opplevelsen av å være i konflikt variere fra person til person. Når en person står midt opp i en vanskelig situasjon blir ofte evnen til å reflektere og betrakte situasjonen kraftig redusert. Faglitteraturen fremhever (Einarsen og Pedersen 2007 og Rognes 2008) at konflikter har svært mange positive sider både privat og på jobben, og at konflikter er et nødvendig og unngåelig fenomen i organisasjoner.

Konflikter blir ofte oppfattet utelukkende negativ, på grunn av mange har opplevd det negative en konflikt kan føre med seg. Ofte er konflikter følelsesmessige belastende, ødeleggende og konflikter tar tid og ressurser.

Einarsen, Pedersen ser på konflikter som en naturlig del av samarbeid og all endring. Utgangspunktet for at konflikter er en del av hverdagslivet, er at vi mennesker er ulike og at

vi samtidig har behov for å samhandle med andre. Konflikter oppstår naturlig som en følge av de mål, strukturer, arbeidsprosesser og arbeidsfordelinger som til enhver tid gjelder i en virksomhet (Einarsen og Pedersen 2007, s. 46).

Det er nesten umulig å utvikle seg uten motsetninger, uenighet og diskusjoner. Slike forhold frembringer gjerne nye tanker og utfordringer.

Det finnes alltid en mulighet for at konflikter kan utvikle seg til den destruktive. God konflikthåndtering krever at lederen skal holde seg våken i forhold til en pågående konflikt og tidlig intervensjon ved tegn på opptrapping. Å løse konflikter i arbeidslivet kan være vanskelig. Målet er å finne en løsning hvor alle parter blir fornøyde, det er ikke alltid mulig å tilfredsstille alle parter. Einarsen og Pedersen (2007, s.145) hevder at konflikter er det bedre å referere til at konflikter skal håndteres fremfor å løses, deretter sier de videre at konflikthåndtering kan derfor å være:

- Søke en løsning på konflikten
- Finne en måte å leve med konflikten på
- Undertrykke eller overse konflikten
- Forsøke å skape kompromiss
- Gi etter overfor en eller flere av partene
- Dempe motsetningene og frustrasjonen til et akseptabelt nivå

## **2.5 Uliker typer konflikt**

Det finnes ulike typer konflikter. Anne M. Lystad (2006, s.23) deler konflikter i fire kategorier:

- Verdikonflikter: vi har en verdikonflikt når vår verdisyn, etiske overbevisning eller våre holdninger kolliderer med andres verdisyn og handlinger.
- Interesse konflikter: vi har en interesse konflikt når ulike behov hos ulike mennesker kolliderer.
- Vurderingskonflikt: en vurderingskonflikt oppstår når to eller flere personer oppfatter ting og situasjoner ulikt, og dermed trekker forskjellige konklusjoner.
- Rolle og maktkonflikter: rolle og maktkonflikter oppstår ofte når det er uklarhet i forhold til mål, roller eller ledelse.

Tabellen nedenfor illustrerer de mest vanlige dimensjonene av konflikter på arbeidsplass:

Dimensjoner	Håndtering	Ønsket resultat
<b>Metodekonflikter:</b> Handler om mål, midler, metoder og prosedyrer. Metodekonflikter er vanlige og fører sjelden til at man blir uvenner.	Dialog og problemløsning	Bli enige, komme videre
<b>Ressurskonflikter:</b> Handler om fordeling av begrensede ressurser som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid, personalet m. m. En velkjent type konflikt på arbeidsplasser med begrensede ressurser.	Informasjon, forhandling og kompromiss	En avtale
<b>Verdikonflikter:</b> Handler om personlige verdier og holdninger. Hva er riktig og hva er galt? Eksempler på dette er konflikter mellom forskjellige faggrupper og mellom for eksempel unge og eldre medarbeidere.	Dialog, respekt for hverandre, respekt for at man er forskjellige. Åpen kommunikasjon hvor partene lytter til hverandre i stedet for å forsøke å overbevise hverandre.	Gjensidig forståelse
<b>Personlig konflikter:</b> Handler om identitet, selvfølelse, avvising, tillitsbrudd og generelt om måter å komme på kant med hverandre på. Konflikter av denne typen fører ofte til dårlig psykisk arbeidsmiljø. Det er snakk om følelsesmessige uenigheter hvor forholdet mellom partene har tatt skade.	Åpen kommunikasjon og aktiv lytting, hvor partene får tid til å snakke sammen og lytte til hverandres versjoner.	Gjensidig forståelse for den andres versjon

Tabellen er hentet fra [www. idebanken.org](http://www.idebanken.org)

Det er viktig å analysere hvilken type konflikt det er vi har i møte, både for å kunne løse problemet og for å forebygge. Som tabellen ovenfor viser ulike type konflikter trenger ulike type tilnæringsmåter. Forskjellige type konflikter kan være overlappende.

## 2.6 Årsaker til konflikter

Det kan tenkes mange årsaker til konflikter på en arbeidsplass. Organisasjoner vil alltid ha begrensede ressurser, både sosialt, materielt og økonomisk. Slike forhold er grunnlag for frustrasjon og irritasjon hos og mellom folk, og dermed konfliktskapende.

Einarsen og Pedersen (2007, s.64) presenterer årsaker til konflikter del i to grupper: organisatoriske årsaker til konflikt, som er forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske



oppbygging. De kan være begrensede ressurser som skal fordeles og/ eller uklarhet om ansvar og myndighet. Det andre forholdet kan være mellommenneskelig forhold som årsaker til konflikt, som er kjennetegn ved forholdene mellom bestemte medarbeidere eller virksomheten. Disse kan endres og på den måten løse den aktuelle konflikten eller forebygge fremtidige konflikter. Det er viktig å presisere at de fleste mellommenneskelige konfliktene er sammensatte, og de oppstår og utvikles gjennom flere forhold rundt, i og mellom de berørte partene.

### **2.6.1 Årsaker til konflikter i endringsprosesser**

Einar og Pedersen (2009, s. 65) hevder at mellommenneskelig konflikter på arbeidsplassen er sammensatte mellommenneskelig prosesser som oppstår og utvikles gjennom en rekke samspillende forhold, både rundt, i og mellom berørte partene. Innen prosessmodeller finner vi mellommenneskelig forhold som årsaker til konflikter. Hver konflikt vil være unik og ha sitt eget spesiell opprinnelse og sin spesielle årsak.

Noen av det vanlige menneskelige forhold er sviktende kommunikasjon (ibid). Kommunikasjon på en arbeidsplass er innviklet prosess som kan være vanskelig, da kommunikasjon inneholder flere aspekter. Ikke sjelden årsaker til konflikter kan være kommunikasjonstiler. I de fleste konflikter finnes elementer som misforståelser, manglende informasjon, uheldig formulering, manglende lytting og manglende avklaring.

Studie God ledelse i praksis i endringsprosesser (Øyum mfl. 2006) hevder av viktig faktorer for en vellykket endringsprosess er kommunikasjon, informasjon og involvering – hvordan kommuniserer gode ledere i en endringsprosess, hvordan involveres de ansatte og hvordan skaper de gode lederne genuin entusiasme og motivasjon. Kommunikasjon mellom medarbeider og leder er viktig, den ene er dialogen som skal være nær og åpen, og den andre er arenaer hvor kommunikasjonen skal foregå. Hvordan informasjonen formidles og når, at ledelse å spille på lag med de ansatte anses som et viktig kriterium for gjennomføringen av omorganisering fra ledelses side.

Henriksen og Holgernes (2010) konkluderer i sin studie at når arbeidstakere utsettes for ulike type av omstilling kan dette tenkes at konflikten oppstår. Endring bringer frykt for det ukjente og utløser følelser, nye meninger skaper uenighet.

Videre sier studien at sammenhengen som eksisterer mellom omstillinger og stress, og stress og mellommenneskelig konflikter tyder på at stress kan være med på å forklare hvorfor omstillinger/endringer kan føre til et høyere nivå av konflikter på arbeidsplassen.

Medarbeidere opplever diverse overbelastninger som for eksempel at man får flere oppgaver enn man har tid til å utføre, eller at medarbeidere får oppgaver som de ikke ha nok kompetanse til å utføre.

Motstanden kan komme til uttrykk på forskjellige måter. Forskning viser at endringsprosess kan medføre belastende arbeidsfaktorer, dette kan medføre frustrasjon hos individene, som igjen kan medføre til aggresjon. En konflikt kan oppstå når aggresjonen forårsakes av andre individer, da vil den aggressive responsen vanligvis rettes tilbake mot disse individene.

En naturlig årsak til at de oppstår konflikter i en endringsprosess er at medarbeidere har subjektive og ulike meninger om hensiktmessigheten med prosessen, dette kan forklare at sosiokognitiv konflikter oppstår på grunn av uenigheter eller uklarheter om mål, metoder og rolleadferd.

Mennesker liker mennesker som er lik en selv bedre enn mennesker som ikke er lik en selv (likhet tiltrekning paradigmet). Uenighet og antipatier skaper konflikter. Konflikter eller motsetninger er enten nødvendige eller uunngåelig i endringsprosesser, men ikke nødvendigvis negative. Motstand til en endringsprosses trenger ikke nødvendigvis skalere seg til konflikt, men når motstanden kommer til uttrykk kan oppstå konflikt.

Det kan være faglig uenighet, uenighet om fordeling av ressurser, uenighet om arbeidstid eller fordeling av goder. Dette kan utvikle seg til personlig konflikter. Uløste konflikter er alltid negative. Det tar energi og ressurser og kan gi dårlig stemning på arbeidsplassen.

Risiko for personkonflikter øker når ledere som gjennomfører en slik prosess, har tendens til å benytte seg en mer autokratisk lederstil. Forskning viser at konflikter mellom leder og ansatte kan medføre et høyere nivå av turnover. Turnover i denne sammenhengen kan føre med seg en arbeidsmiljøendring, nye ledere eller medarbeidere kommer inn i organisasjonen for å erstatte de som har sluttet.

## **2.7 Forebygging av konflikter**

Reglene for intern kontroll pålegger norske virksomheter til å lage systematiske, løpende strategier for å fange opp og håndtere både fysiske, organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøproblemer (jfr. Forskrift om systematisk HMS arbeid i virksomheter og Arbeidsmiljøloven § 3-1). Dette fremstår som et paradoks på bakgrunn av kunnskapen på

dette område. I følge Einarsen og Pedersen (2007, s.203) har det store flertallet av virksomheter ikke bevisste strategier for å fange opp konflikter før de er for lang opptreppet. Konflikter som oppstår i organisasjonen bør håndteres konstruktiv for å søke å unngå destruktive utfall.

Hvis man tar utgangspunkt i grunner til at motstand til endringer kan oppstå, kan man ta fokus i disse grunner for å jobbe med forebygging av konflikter. Hovedutfordring er valgt av endringsstrategi som kan minimere motstanden, eller finner en strategi der man kan gjennomføre endring på tross av motstanden (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 364).

De fleste konflikter i denne sammenheng starter med å utrykke seg i form av motstand for endringsprosessen, og noen av konfliktene består mellom leder og ansatt, eller mellom to grupper.

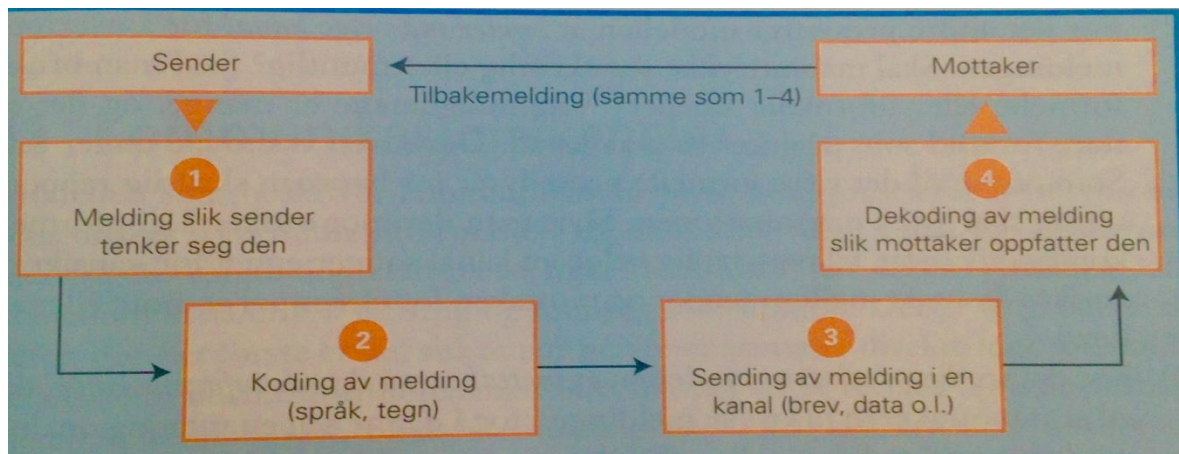
Andre faktorer som utløser konflikter er når ledelse oppleves uryddig og ustrukturert og vise lite engasjement i forhold til prosessen. Medarbeidere savner medvirkning og involvering, samt at lederen ikke har oversikt over endringsprosessen, dette skaper fort frustrasjon og uenigheter (Øyum mfl. 2006).

Studie konkluderer videre at å ha et klart mål, og en tydelig retning for endringen skaper mindre usikkerhet og utrygget under prosessen. Endringer kan oppleves som kaotisk, uforutsigbar og litt skremmende.

### **2.7.1 Kommunikasjon**

Den klassiske kommunikasjonsmodellen viser de grunnleggende elementer i en kommunikasjonsprosess. Modellen viser en avsender som sender budskap og en motakker som avkoder og mottar budskapet.

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess. Denne definisjonen binder alt type aktiviteter som foregår i en organisasjon, og ikke bare kommunikasjon mellom medlemmer i organisasjonen men også med eksterne aktører (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 250).



Modellen (Jacobsen og Thorsvik, 2007) forteller at vi i enhver kommunikasjonsmodell må identifisere hvem som kommuniserer med hvem, og hvordan deltakerne fungerer som sender og motakker. Modellen hjelper oss for å identifisere roller til hvert enkel individ i en kommunikasjonsprosess og samtidig for å identifisere hvor kan oppstå kommunikasjonsproblemer.

Sender er den som sender meldingen, for å sende meldinger sender må innkode eller kode det hun/han ønsker å formidle (1) i melding slik sender tenker seg den. Koding av melding (2) er det som blir sendt. Et budskap oppfattes ofte som meningsfylt. Men de vi sender må tolkes av den andre parten, og det er ikke sikker at han/hun forstår tegnet eller meldingen på samme måte som senderen. Det understrekkes at det vi sender, egentlig er bare tegn. Tegn er det som formidles i en kommunikasjonsprosess, melding er flere tegn som er satt sammen i en rekkefølge- en sekvens.(3). Dekoding av melding slik mottaker oppfatter den, er da forsøk på å tilskrive mottatt tegn eller melding en mening ut fra sitt ståsted (4). Mottaker er den som mottar melding. Han/hun vil ofte hva meldingen innebærer. Tilbakemelding er respons fra mottakeren på den mottar meldingen.

Det kan være mange forstyrrende elementer som kan påvirke kommunikasjonsprosessen. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at det finnes tre typer problemer som kan oppstå i kommunikasjonsprosessen. Det første problemet kan oppstå når sender skal kode meldinger, dette betyr at for at mottakeren skal tolke koden riktig, senderen må formidle koden slik som er tenkt. Dette kan bli problematisk når sender velger ord, uttrykk eller sjargong som uttrykker noe annet eller noe mer enn man hadde tenkt. Dette kan ses ofte når man er spesielt følelsesmessige engasjert. Andre aspekt kan være når sender velger og uttrykker seg på en måte som skaper andre assosiasjoner hos mottakeren, og derfor kan budskapet tolkes på en

annen måte en tenkt. Et siste element er når sender velger å ordlegge seg på en måte som skape mistillit eller motakker stiller seg skeptisk til budskapet.

Et annet problem som kan oppstå i kommunikasjonsprosessen er når senderen velger feil kanal til å sende budskapet. Kanalvalgt kan være uegnet, eller begrenset muligheter eller kanalvalgt kan oppfattet flere aktører.

Den tredje problem i kommunikasjonsprosess kan oppstå når mottaker dekoder meldingen, hvordan sender velger å sende meldingen er vesentlig for hvordan mottaker oppfatter og tolker meldingen.

Kommunikasjon er fundamental for informasjonsgrunnlaget når organisasjonen utvikler sin visjon og setter sine mål, og når ansatte fatter beslutninger. Kommunikasjon er fundamental for å lykkes i å sette planer i ut i livet og realisere organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 273). Å gjenopprette og skape en god kommunikasjon er derfor noe av det viktigste en leder kan gjøre (Einarsen og Pedersen 2007, s. 176)

### **2.7.2 Klokskap**

”I alt lederskap er det en liten, men ikke uvesentlig forskjell på å gjøre ting riktig og å gjøre de riktige tingene” (Brunstad 2009, s.15). Det er denne forskjellen som handler om klokskap. Å gjøre ting riktig ved å fange opp signaler som kan utløse konflikter, kan formelt sett handle om å få rom til å snakke om tanker og følelser som en endringsprosess utløser blant ansatte.

En verdifull egenskap hos en leder er klokskap eller dømmekraft. Kjennetegnet for den dømmekreftige lederen er balansegangen mellom for mye og for lite (Aadland 2004 s. 121). Brunstad sier at kunsten i klokt lederskap synes derfor å ligge i evnen til å forene kunnskapsbevissthet med situasjonsbevissthet. Dermed kan man som leder improvisere og fine gode løsninger, selv der rammebetingelsene ikke er optimale. Helhetsblikket som ligger i klokskapen hjelper da lederen til å gjøre de riktige tingene, både knyttet til situasjonen her og nå, og knyttet til konsekvensene beslutningene vil kunne få for fremtiden (Brunstad 2009 s. 16).

Lederne kan ha gode egenskaper til se seg for reaksjoner eller signaler som kan medføre til konflikter, for å utøve klok ledelse ved forebygging av konflikter kreves det i tillegg omtanke, respekt og kjennskap for menneskene og det unike i enhver situasjon.

Klokskap er en dyd hentet fra dydsetikk, med sin opprinnelse i gresk filosofi og spesielt med Aristoteles (Aristoteles 1999). Dydsetikk tar hensyn til det utforusette og unike i enhver situasjon (Nussbaum 2001, s. 300). Det latinske ordet for klokskap er prudentia, et ord som kan oversettes med å være fremsynd, ha god innsyn, samt godt skjønn (Brunstad 2009 s. 77). Å vise godt skjønn handler nettopp om å se det unike i enhver situasjon, Klokskap er ikke instrumentell i sin karakter, den forener det håndverkmessige bygg på regler og prosedyrer og det intuitive og nyskapende. Brunstad mener at det nettopp er et forhold mellom teoretisk og håndverksmessig kunnskap, kombinert med erfaring fra praksisfelt, og klokskap.

### 2.7.3 Verdier

Verdiene skaper trygghet og tillit, og gjør det enklere å ta beslutninger. Verdiene styrer i stor grad atferd blant annet fordi handlingsrommet reduseres fordi alternativer som bryter med sentrale verdier er uaktuelle.

I begrepet verdi ligger altså i utgangspunktet noe som er ønskelig, eller godt, som verdsettes, og som vi er opptatt av å ivareta og fremme. Verdier i følge Edgar Shein innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Jacobsen og Thorsvik 2007 s. 125). Verdibegrepet er i følge Aadland et uttrykk for menneskelig hensikt og blir uttrykk gjennom menneskelig adferd. Ved å benytte kritisk reflekterende metode vil man kunne se stabile verdimønstre over tid (Aadland 2010, s. 1).

I studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet.

Verdigrunlaget for den enkelte kan være, ulikt, men de fleste vil ha innsikt i hvilke verdier som dominerer i samfunnet, og ved å bryte verdiene kan man bli utsatt for sanksjoner. Et verdigrunlagt er en oversikt over nøkkelverdier eller ideologiske temaer som anses som verdifulle for en organisasjon (Martinsen 2009, s. 182).

T. Bush (2012) synliggjør viktigheten av at man må være seg bevisst at verdier er en viktig del av vår identitet, både som menneske og som profesjonell yrkesutøver.

Edgar Shein drøfter verdier som en del av organisasjonskulturen, der kulturen består av tre elementer: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og kulturelle artefakter. Første nivå, anses som selve kjernen i enhver kultur, er våre grunnleggende antakelser, det vi tar for gitt og betrakter som sant. Disse reflekteres i våre verdier og adferdsnormer, som utgjør kulturens

andre nivå. Den tredje nivå består av artefakter, som er uttrykk for kultur som kan observeres (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 122).

### **3 Metode**

I dette kapittelet redegjør jeg for valg av metodisk tilnærming til forskningsprosjektet. Jeg redegjør også for valg av datainnsamlingsmetode, samt hvordan utvalg av informanter er gjort.

#### **3.1 Valg av metode**

Mitt mål med denne studie er å få innsikt om tanker, refleksjoner mellomledere i offentlig sektor har i forberedelser ved en endringsprosess for å forebygge konflikter eller unngå konflikter. Jeg ønsker å gå i dybden og at lederne skulle gi meg økt forståelse og innsikt for å finne ut hvilke elementer tas i bruk for å forebygge eller unngå konflikter (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, s. 83).

En kvalitativ tilnærming gir mulighet for å få en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av data om og fra personer og situasjoner, gjennom kvalitative metoder søker man å gå i dybden og vektlegger betydning (Thagaard 2013, s. 17).

Studiens problemstilling har sin opprinnelse fra min interesse for tema konflikt og lederens rolle ved forebygging av disse, spesielt da endringsprosesser er mer aktuelt i hverdagens samfunn. Jeg begrenser undersøkelse til ledere i offentlig sektor som har gjennomgått eller gjennomgår endringsprosesser.

En kvantitativstudie av fenomenet forebygging av konflikter ved endringsprosess ville ikke bare brukbart for å få utforske aspektene som ligger i problemstillingen, nemlig å få forståelse for tanker og handlinger som mellomledere har for å forebygge konflikter, og hvilke forståelse har mellomledere for endringsprosesser og konflikter. Jeg har funnet litteratur om vellykkede endringsprosesser, god ledelse praksis i endringsprosesser, konflikthåndtering og konfliktforståelse ved en slik utfordring. Litteraturstudium gjør klar for meg at forståelse for utfordringer og dynamikken i en endringsprosess samt å ha forståelse konfliktforståelse er sentrale tema for en leder som møter disse utfordringer.

Det er mange ulike former og undersøkelser jeg kunne ha valgt for å få kunnskap om mellomledere sine tanker og refleksjoner ved forebygging av konflikter ved en

endringsprosess. Målet var å gå i dybden på fenomenet, det er mange faktorer som spiller inn og ikke noe som enkelt kan beskrives med tall. Kvalitativ metode er hensiktsmessig til å undersøke et fenomen og å forstå det grundigere. Måle vil bli å få mer kunnskap om og å kunne forstå bedre (Johannesen mfl. 2010, s.99).

Jeg vurderte å benytte observasjon som metode i kombinasjon med intervjuer. Det ville vært spennende og lærerikt å studere hvordan lederne kommuniserer endringer og hvordan de klarer å fange opp signaler som kan vise at det kan oppstå konflikter og effekten av strategier som tas i bruk. Av hensyn til masteroppgaven begrensede omfang valgte jeg bort observasjon som metode og rette oppmerksomheten og fokus mot lederne og deres refleksjoner og tanker

### **3.1 Kvalitativ metode**

Innenfor kvalitative metoder er hensikten å finne mening, eller se spesielle mønstre. Kvalitative metoder er hensiktsmessige å benytte når man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner spesielt godt og som det er forske lite på, og dersom man ønsker å forstå fenomenet grundig. Kvalitativ forskning hører til hermeneutisk tradisjon, hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks innlysende (Thagaard 2013, s.41).

Kvalitativ forskning søker å gå i dybden, og vektlegger betydning. Denzin & Lincoln (2005), gjengitt i Thagaard (2013, s.17) fremhever at begrepet kvalitativ innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser.

Jeg har valgt den kvalitative forskning intervju som metode, siden formålet mitt er å få tak i tanker og refleksjoner mellomledere har. Jeg har et ønske om å prøve å fange opp mellomledere perspektiv rundt forebygging av konflikter ved endringsprosesser, tanker og refleksjoner og deres følelsesmessige og kognitive reaksjoner på dette. . Det var viktig for meg som forsker å nå både informantene og dataene sine.

#### **3.1.1 Hermeneutisk/fenomenologisk tilnærming**

Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi studerer, er en del av, hvor forståelse og tolkning står sentralt. Utfordringen for forskeren er å analysere materialet og gjør tanker og handlinger synlig (Lindseth og Norberg, 2004). Når informantene opplever handlinger, holdninger, relasjoner eller andre menneskelig forhold ønsker forskeren å forstå dette som den avgjørende betydningen av fenomenet.



Thagaard (2013), legger vekt på at vi i vår forståelse og tolkning må la fenomen vi ønsker å forske på framtre på sine egne premisser så langt som mulig, dette er avhengig av vår intuisjon, innsikt og bevissthet på egne fordommer og forståelse. Innen hermeneutikken er det sentral utfordring å sette seg selv på spill, ifølge Thagaard (2013), dreier seg nettopp om å utvikle bevissthet om sine fordommer og sin forståelse. Dette fordi bevissthet om sin forståelse kan åpne muligheten for ny forståelse.

En fenomenologisk tilnærming i generell forstand har vært utbredt i kvalitativ forskning. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming og utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen (Johannessen mfl.2010, s.82).

Jeg vil forske på forebygging av konflikter ved en endringsprosess knyttet til mellomledere i offentlig sektor. Jeg ønsker å få frem tanker, strategier og refleksjoner omkring deres praksis for å forebygge konflikter ved en endringsprosess. Jeg har hatt med min forståelse av forebygging av konflikter i en endringsprosess.

Denne forståelse er blitt preget av mine egne erfaringer jeg har hatt som leder i offentlig sektor, denne er også preget av det jeg til nå har lest om tema. Jeg har fått ny kunnskap om tema. Det er viktig for meg å ha den bevisstheten i møte med mine informanter. Kvalitativ forskning søker å gå y dybden, og vektlegger betydning. For meg innebærer dette å arbeide med data i form av tekst. Dokumentasjonen som samles inn ved forskning brukes til beskrivelsen av virkeligheten, dokumentasjonen må beskrive virkeligheten godt og være etterprøvbare. Ved å lese, organisere og stille spørsmål til datamaterialet, vil jeg kunne utvikle kunnskap om informantenes erfaringer, siden formålet mitt er å få tak i tanker og refleksjoner mellomledere har. Jeg har et ønske om å prøve å fange opp mellomledere perspektiv rundt forebygging av konflikter ved endringsprosesser, tanker og refleksjoner og deres følelsesmessige og kognitive reaksjoner på dette. Det var viktig for meg som forsker å nå både informantene og dataene sine.

### **3.2 Valg av informanter**

Et av kvalitetskravene i forskningsprosessen er at forskeren må vurdere hvem skal delta i undersøkelsen, og ta stilling til utvalgets størrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Dette innebærer at forskeren må ta utgangspunkt om hvor mange informanter skal delta i

undersøkelsen, hvilke prinsipper skal ligge til grunn for utvelgingsprosessen og hvordan og når skal forskeren rekruttere informanter.

Det var viktig å finne informanter som ville delta frivillige på denne studie. Antall informanter var avhengig av studiens formål. Formål med min studie å få kjennskap til noen mellomledere om sine tanker, refleksjoner og strategier, og ikke å presentere statistisk generalisert kunnskap som i en kvantitativ studie (Johannessen mfl. 2010, s. 104).

Jeg tok kontakt med flere arbeidsplasser i offentlig sektor som hadde opplevd eller gjennomgår en endringsprosess, jeg tok kontakt med ledere og presenterte tema jeg ønsker å forske på. Siden jeg fikk flere mellomledere som var interesserte var viktig for meg å forklare hensikten med min studie og metoden jeg hadde valgt å bruke. Valg av informanter ble litt vanskelig når det ble mange som meldte interesse, noen følte at dette kunne være en mulighet for å fortelle om hvor dårlig er offentlig sektor ved endringsprosesser når mellomleder har lite verktøy i møte med utfordringer, det var viktig for meg å forklare viktigheten av tematikken og denne studie har som formål å forstå deres tanker og refleksjoner ved slik situasjon.

Jeg velger intervju 6 mellomledere uavhengig av deres erfaring som ledere fra offentlig sektor, helsesektor, men at de hadde gjennomgått eller gjennomgår en endringsprosess. En annen målsetting var å få et variert utvalg, med dette mener jeg mellomledere som hadde hatt forskjellige type endringsprosesser som for eksempel, utvikling eller flytting av avdelingen, endring i pasient gruppe, endring i ansatte gruppe, teknologiske prosesser. Hensikten var å få innsikt i forskjellige nyanser.

Informantene hadde hatt varierende erfaringer med endringsprosesser. En av informantene hadde lang erfaring endringsprosesser, hun har ledet forskjellige omstillinger, som nedbemanning, fusjon av to forskjellige kulturer, flytte avdelingen fysisk og med det å dele arbeidsgruppe i to. En annen informant hadde ledet en endringsprosess som medførte til at han skulle lede en arbeidsgruppe som var ikke hans fagfelt med stor motstand. Lederens erfaringer varierte mellom 10 og 30 år, alle hadde gjennomgått flere endringsprosesser i sin leder karriere.

### **3.3 Ethiske overveielser**

Ethiske problemstillinger kan forekomme i en forskningsprosess, og spesielt når forskningen berører mennesker, menneskers opphevelser og forholdet mellom mennesker (Johannesen

mfl. 2010). Kvalitativ studie forutsetter gjensidig tillit og respekt. Derfor er det spesielt viktig å utøve god forskningsetikk overfor de som viser tillit, og åpner for mitt innsyn i deres hverdag.

I følge etiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetisk komité (NESH 2006), er det viktig at informantene får all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av prosjektet, hvilke følger det får for dem å være med og hva min hensikt med forskningen er. Dette kravet ble ivaretatt når jeg informerte mellomledere ved rekruttering til intervjuet, samt de mottok et kort informasjonsbrev med forespørsel om de kunne tenke seg å være med på prosjektet (vedlegg 1) og samtykke erklæring (vedlegg 2). Samtale ved rekruttering orienterte om hva temaet for forskningen var. Etter krav om informert og fritt samtykke må informantene signere på at de samtykker i å være med på prosjektet å få opplysninger at de kan trekke seg fra prosjektet når som helst, uten at det får negative konsekvenser for dem. Jeg har søkt Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste for behandling av personopplysninger. Jeg har formidlet i tillegg til informantene om at deres opplysninger til meg blir behandlet konfidensielt og at de vil bli lagret på en forsvarlig måte, kun så lenge det er nødvendig for å gjennomføre forskningen.

Det er et dilemma å undersøke i egen organisasjon, selv om det ikke er samme virksomheten. Ansatte kan føle seg forplikte til å delta siden undersøkelsen er godkjent av institusjonsledere. Et annet dilemma er at jeg hadde kjennskap til prosessene ledere hadde vært igjennom og resultat av prosessen. Det positive er at organisasjonen er så pass stor at det er vanskelig å finne ut hvem som delta i undersøkelsen.

### **3.4 Forforståelser**

Alle mennesker møter verden med forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss (Johannesen mfl. 2010, s. 38). Alle værers med seg ulike opplevelse, hendelser, erfaringer og disse er med å prege hvordan vi tolker det som skjer rundt oss. Denne forforståelse nødvendig for å forstå virkeligheten (ibid).

Min forforståelse er dannet av min arbeidserfaring som mellomleder i offentlig sektor. Mine erfaringer og opplevelse ved å lede flere endringsprosesser preger mitt ståsted. Jeg har både opplevd konflikter og sett diverse mislikende endringsprosesser på grunn av dårlig eller ingen

håndtering av konflikter. Da jeg begynte å jobbe med denne oppgaven, var min tanke at for lite forståelse av endringsprosesser og endringsledelse fører til konflikter og vanskeliggjør prosessen og resultat. Jeg hadde en opplevelse også at ledere var for opptatt til å gjennomføre prosessen og glemte eller ignorerte årsaker til konflikter. Samtidig har jeg opplevd mange vellykkede prosesser, ledere som har jobbet gjennom hele prosessen med diverse strategier for å håndtere og forebygge konflikter. Ut fra denne forforståelsen og etter å ha jobbet med teorien til denne oppgaven, utformet jeg noen antakelser på problemstilling og forskningsspørsmål.

Jeg merket at min forforståelse kan avlede meg til å tolke informantene i min favør, jeg hadde en formening om hva jeg forventet at de ulike informantene kom til å si. Gjennom hele prosessen har jeg forsøkt å identifisere min tolkning og reflekter over dette både på veiledningsgruppe på skolen og hjelp av min veileder for å få andres syn på spørsmålene.

Ved å være bevisst på min egen forforståelse, har jeg prøvd å unngå at denne preget intervju situasjonen og analysen. Det har vært viktig for meg og ikke å søke etter svar som bekrefter min forforståelse, men i stedet være lydhør for informantens forforståelse og opplevelse av situasjonen.

### **3.5 Fordommer**

Ledere kan være opptatt av å fremstå i en sånn type undersøkelse, som flinke til å fange opp og løse konflikter i endringsprosesser, dette kan påvirke resultat av undersøkelse hvis resultatet gjenspeile ikke realiteten.

Å undersøke i egen organisasjonen, kan påvirke hvordan jeg utfører analysen. Jeg har kjennskap til endringsprosesser ledere har erfart eller erfarer, jeg har ikke en nær kjennskap som deltar i undersøkelsen. Sannsynligheten for at jeg påvirker respondenten på noen måte er lite, men jeg har kjennskap til konfliktene som har oppstått under endringsprosessen, dette kan påvirke min egen refleksjon av data innsamling.

Gjennom alt min erfaring som leder og alle endringsprosesser jeg har vært en del om har jeg erfart at konflikter er unngåelig men ikke nødvendigvis at negativ art. De kan håndteres slik at det blir løst på en tilfredsstillende måte, samtidig som man kan forebygge konflikter i en slik prosess. Ut fra min erfaring har jeg opplevd en del situasjoner under prosessen som har utad seg til konflikter, noen har blir ignorert mens andre skalerte til store konflikter. At dette hadde

betydning for at endringsprosessen ble vellykket det er vanskelig å si, men i selve prosessen og konflikten jeg kunne se at dette gjøre at prosessen ble mer vanskelig å gjennomføre.

### 3.6 Intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene

Data som samles inn må være pålitelige og relevant. For å oppnå data på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, ble det utarbeide en intervjuguide (vedlegg 3).

Jeg velger å gjøre et delvis strukturert intervju for å samle kvalitativ data til min undersøkelse. Forutsetningen er at informanten har opplevd eller opplever en konkret situasjon, i denne sammenheng en endringsprosess på arbeidsplassen.

Gjennom intervju forsøker jeg å forstå meningen og betydning av det intervjuobjektet sier. Jeg velger å foreta ansikt til ansikt intervju, jeg vil at den karakteriseres som en fortrolig samtale hvor jeg som forsker møter intervjupersonen som et subjekt, og ikke se subjekt bare som en informasjonskilde. Det krever at jeg evner til å involvere meg empatisk, jeg prøver å skape en gjensidig kontakt, preget av tillit og åpenhet. Gjensidighet er viktig for å skaffe åpenhet. Åpenhet fører samtale under det overfladiske og jeg får fyldig materiale og et troverdig uttrykk for hvordan intervjupersonen ser tema fra sitt perspektiv. Hensikten med intervju forskning er at man ønsker å forstå den menneskelige verden, i likhet med formålet med min studie som er å forstå mellomledere tanker og forberedelser for å forebygge konflikter ved en endringsprosess En endringsprosess vil alltid oppleves ulikt av de som står oppe i den, selv om en kan finne fellestrekk. Ved å bruke et delvis strukturert intervju hvor tema er fastlagt på forhånd men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis, på denne måten jeg kan følge intervjupersonen fortelling, men samtidig sørge for at det tema som er viktige i forhold til problemstillingen, blir diskutert i løpe av samtalen. Det intervjupersonen forteller i intervjusituasjonen, anses ikke som ”referat” av erfaringer i dem deres ”ytre” verden. Personen beskriver tidligere erfaringer i lys av den forståelse de har utviklet i forhold til sine erfaringer, og intervjuet preges av den konteksten som intervjusituasjonen representerer (Thagaard 2013, s. 95). I tillegg gir intervju mulighet for flere perspektiver mengde og åpner for alternative tolkninger som er viktig diskusjonsmoment i analyse av data.

Perspektivet på hva intervju data gir informasjon om, har sammenheng med intervjuets form (Thagaarg 2013,s. 98). Det kvalitative intervjuet kan ha ulik grad av struktur. Her er det flere forhold som jeg må vurdere opp mot hverandre. Jeg er opptatt av å fange opp informantens perspektiv, for mye struktur på intervju kan føre til at jeg mister viktig informasjon, jeg må

lytte til informanten og passe på ikke følge opp spørsmålet slavisk. Samtidig som ny og uerfart forsker trenger en viss struktur, dette kan hjelpe meg i etterkant å se etter nyanseforskjeller og ulik argumentasjon for handlingene sine hos informantene. Derfor er en delvis strukturert intervju mer hensiktsmessige for meg, hvor jeg på forhånd har fastlagt et tema og kan supplere med underspørsmål hvis det er behov for det.

Informantene var engasjerte og veldig aktive under intervjuprosessen, det var veldig lett å snakke om tema som ble tatt opp. Det er viktig å stille spørsmålene på en måte som inviterer intervjupersonen til å reflektere over temaene jeg spør om, og oppmuntre dem til å gi fyldige kommentarer (Thagaard 2013, s. 95). I forståelse av dette utformet jeg intervjuguiden tematisk ut fra hvilke områder jeg ønske å være innom i løpe av intervjuet, samtidig som jeg kan være fleksibel under intervjuet å komme tilbake til tema som kan være naturlig å komme tilbake til.

Den første delen av intervjuet er tenkt som en innledende samtale, med et tema som vil interessere mellomledere ved å fortelle om seg selv og hvilke utfordringer har de hatt ved omstillingsprosesser, formålet mitt er å oppnå god kontakt med informanter. Samtidig som jeg ønsker å rette oppmerksomheten mot temaet og informanter kan komme med sine erfaringer og refleksjoner rundt tema før jeg begynner med hoveddelen av intervjuet, har kan jeg fange opp utforutsette ting som kan være interessant å gå i dybden på. I tillegg vil intervjuguiden ofte inneholde underpunkter eller underspørsmål for at forskeren skal få dekket eller utdypet de forskjellige temaene. (Johannessen mfl. 2010, s. 139). De neste temaene og spørsmålene i intervjuguiden har en begrenset tilnærming, jeg forholder meg til en begrenset området og færre spørsmål for å få en dypere innsikt i temaet. Under utarbeidet av intervjuguiden har jeg jobbet mye med å ha fokus på problemstillingen og del problemstillingene, jeg var redd for å komme meg bort fra temaet, ønsker å gjennomføre et intervju som gir meg god datainnsamling til oppgaven. Det er viktig for med å skape god kontakt med informant, informasjonen som kommer ut av intervjuet er avhengig av denne relasjonen (Johannesen mfl. 2010, s. 142). Dette kan gi meg også en god anledning for meg som intervjuer kontinuerlig å validere min fortolkning av informantens utsagn med informanten. Jeg må være observant på forholdet som kan påvirke intervjuet, samtidig som jeg må ha balanse mellom formålet med intervjuet og gjennomføring.

I de første intervjuene var informantene veldig opptatt av ikke å bli gjenkjent igjen gjennom det som ble sagt. Dette å gjøre at de var veldig sparsomme med opplysninger, jeg måtte

forsikre dem flere ganger at undersøkelsen var anonym og hvordan data som samles inn behandles i en slik prosess.

Jeg har jobbet mye med avslutning av intervjuet slik at det blir rom for avsluttende kommentarer og innspill fra informanten.

Et annet forhold jeg har vurdert, var om jeg skulle bruke observasjonsmetode i tillegg til intervju. Jeg valgte bort observasjon fordi jeg innså at jeg får nok datainnsamling med intervjuene. Ved observasjon kan være mer krevende å trekke ut informasjon enn andre type datainnsamling. Gjennom intervju går jeg vekk fra observasjon til en konversasjon og interaksjon med mennesker, og ser på virkeligheten som sosialt konstruert. I denne sammenhengen vil det si mellomlederens tanker for å forebygge konflikter ved en endringsprosess.

### **3.7 Analyse av data**

I følge Kvale & Brinkmann (2009, s. 198) analysemetoden jeg bestemmer meg for vil deretter styre intervjuforberedelsene, som utarbeiding av intervjuguiden, intervjuprosessen og transkriberingen. Forskeren analyserer og fortolker hele tiden, også under selve intervjuet.

I følge Malterud (2011, s. 91) består analyse av kvalitative data i å stille spørsmål til materialet, organisere data, og gjenfortelle svarene på en systematisk og forståelig måte. Min analyse prosess startet allerede både bevisst og ubevisst under gjennomføringen av intervjuene.

Intervjuene ble registrert som lydopptak, det ble lastet i egen mappe i passordbeskyttet PC intervjuene ble transkribert ordrett og kodet med en hensikt å anonymisere informantene.

De transkriberte intervjuene, ble så gjenstand for analyse ved at materialet ble organisert, fortolket og sammenfattet i henhold til analysemetoden systematisk tekstkondensering. I forkant av selve analyse arbeidet leste jeg igjennom datamaterialet flere ganger. Målet var å oppnå en forståelse av meningen i teksten, for å kunne fortolke denne i lys av den kontekstuelle sammenhengen den er en del av. Dette er fenomenologisk analyse, som søker å oppnå forståelse av den dypere mening i enkelpersoners erfaringer (Thagaard 2009, s. 38).

Analysemetoden systematisk tekstkondensering representerer en metode for fenomenologisk analyse i fire trinn.

## 1. Helhetsinntrykk

I det første trinnet av analyseprosessen skal forskeren lese gjennom datamaterialet for å bli kjent med teksten, og danne seg et helhetsinntrykk. Lesingen skal føre frem til valg av temaer som kan belyse oppgavens problemstilling.

Det er viktig å jobbe induktiv; og ikke ha en forutbestemt mening om hvilke tema som skal velges. Etter å ha lest igjennom materialet flere ganger ble det tydelig at ett tema var fremtredende i flere sammenhenger i alle intervjuene. Jeg transkriberte alle intervjuene selv, dette ga meg en større nærhet til intervjuene, deretter jeg leste gjennom alle intervjuene flere ganger.

## 2. Meningsbærende enheter

I trinn to skal forskeren organisere og sortere det materialet som skal studeres nærmere. Det innebærer en systematisk gjennomlesning av materialet på nytt, for å identifisere meningsbærende enheter. Jeg skal nå velge ut tekst som bærer med seg kunnskap om de utvalgte temaene fra trinn en, og som kan tenkes å belyse oppgavens problemstilling. Etter å ha meg gjort kjent med materialet, begynte jeg å organisere det. Jeg leste intervjuene på nytt og noterte stikkord i marginen. Dette ga meg et bilde på hvilke tema som gikk igjen hos de ulike informantene.

## 3. Kondensering

I analyse tredje trinn skal forskeren systematisk hente ut mening ved å sammenfatte og trekke ut essensen; kondensere innholdet i den meningsbærende enheten som er kodet sammen. Store kode grupper bør deles inn i sub grupper, som danner egne, mindre analyse enheter, og bakgrunn for nedtegnelsen av et kondensat; et kunstig sitat som sammenfatter og gjenforteller det essensielle ved den aktuelle kodegruppen eller sub gruppen.

På dette trinnet i analyse fasen fant jeg veldig mye informasjon, noe av det vil ikke være relevant i forhold til jeg ønsket å studere. En viktig del av analysearbeidet er derfor å bevisstgjøre meg selv på hvilke informasjon jeg ønsker å la ligge. Ut fra dette valgte jeg meg ut de tema som jeg anså som relevant å analysere videre.



#### 4. Sammenfatning

I analysemodellens fjerde trinn foregår en sammenfatning og en rekontekstualisering der forskeren gjenforteller hva man har funnet, ved hjelp av nye begreper, beskrivelser eller sammenhenger. Kunnskapen fra hver og en av kodegruppene og sub gruppene skal nå sammenfattes til en analytisk tekst, som tar utgangspunkt i kondensatene, teksten og sitater fra denne. Den analytiske teksten representerer resultat- og analysekapittelet i oppgaven, og er en formidling av hva funnene i materialet forteller om oppgavens problemstilling. Det blir viktig å få frem at gjenfortellingene bærer med seg essensen fra flere historier, og samtidig presentere materialet slik at man er lojal mot informantene.

### 3.8 Metode refleksjon

Tema og om fenomenet konflikt meldte seg veldig tidlig i prosessen, men var krevende å formulere en konkret problemstilling, nysgjerrighet om forebygging av konflikt i en endringsprosess, var resultat av refleksjon ved min egen erfaring og litteratur. Etter å ha lest mye om konflikt og konflikthåndtering kom tankene om hva gjør ledere for å forebygge eller unngå konflikter. Bakgrunnen for denne studie også er at jeg finner interessant den mellommenneskelige samhandling, med faktorer som kan gjøre dette fenomenet til en positiv eller negativ opplevelse.

For å formulere en konkret problemstilling tenker jeg gjennom hva formålet med oppgaven er, og hva ønsker jeg å belyse med mine forskningsspørsmål. Ut fra et generelt perspektiv er målet med oppgaven å innhente mer kunnskap om hvilke elementer og strategier har ledere for å forebygge konflikter i en slik prosess, om tanke på at de kunne oppstå konflikter var tilstede i det hele tatt.

Neste steg var å avgjøre hvilke forskningsdesign jeg ønsker å benytte. Jeg måtte finne en type tilnærming som skulle tillate meg å gå dypere i utforskningen av problemstilling.

### 3.9 Undersøkelses kvalitet

Pålitelighet og gyldighet dreier seg om min kvalitetskontroll av det produktet som kommer ut av forskningsprosessen. Pålitelighet er en nødvendighet for gyldigheten og derfor henger nøye sammen.

### 3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet og validitet brukes innen kvantitativ forskning som kriterier for kvalitet (Johannesen mfl. 2010, s. 229). Reliabilitet er en forutsetning for gyldigheten og de henger derfor nøye sammen. Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er. Det må skilles gjennom informasjonen man får gjennom intervjuene, og den analysen man gjør av denne informasjonen.

Reliabilitet i et kvalitativt intervju har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet, dette behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Dette tolker jeg som reliabilitet handler om det som skjer mellom intervjuer og intervjuperson, om hvordan intervjueren fungerer som instrument. Det handler om det som skjer mellom forskeren og tolkning av data. Pålitelighet er basert på at forskeren redegjør for relasjoner til deltakerne og hvilke betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (Johannesen mfl. 2010). Relasjon til informantene, erfaring og kjennskap til feltet har også betydning for informasjonen man får. Man kan spørre seg om en ville fått samme resultat dersom en gjennomførte intervjuene to ganger (Thagaard, 2013).

Reliabilitet knyttes til undersøkelses data: data som brukes, hvordan den samles og bearbeides. For å oppnå pålitelighet jeg som forsker må komme i kontakt med intervjupersonen, var bevisst på å ikke stille ledende spørsmål, eller å ha ledende innledninger til spørsmålet. Mens det er ønskelig med en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på reliabilitet motvirke kreativ tenking og variasjon (Kvale & Brinkmann 2009, s. 250).

### 3.9.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt jeg har undersøkt det som tror jeg har undersøkt. Spørsmålet her er om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Jeg må forsikre meg om det er sammenheng og konsistens i den analysen, og sikre at analysen er i overensstemmelse med andre analyser eller forskningsresultat på området. Ved analyse av funn, som forsker må jeg fokusere på framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studie og representerer virkeligheten. Validitet sier noe om hvor godt dataene man samler inn representerer fenomenet man undersøker, og er et viktig begrep innenfor kvantitativ forskning.

Jeg har valgt å knytte meg opp til reliabilitet og validitet er sentrale begreper i vurderinger av forskningens kvalitet. Studiens validitet handler om å vurdere hvilken informasjon som

kommer frem i studien er gyldig, det vil si hvor godt informasjonen representerer virkeligheten, og hva eller hvem den er gyldig for. For å vurdere hvor godt, eller hvor relevant, dataene representerer virkeligheten, brukes begrepet validitet, som på norsk betyr gyldighet (Johannessen mfl. 2010, s.70).

Studie har rørt ved gyldighet spørsmål gjennom å vise kvaliteter og dilemmaer tilknyttet til intervjusituasjonen. Den viktigste formen for validitet er begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet på norsk betyr troverdighet, og omhandler relasjonen mellom fenomenet som undersøkes, og dataene vi oppnår. Informantens troverdighet må bygge på en tillit og til at formålet for situasjonen var åpen for begge parter. Jeg velger å sette respondentens refleksjoner og temaområdene fra empirien inn i en teoretisk sammenheng. Ut ifra fenomener og begreper som respondentene å reflektere rundt, og som jeg, på bakgrunn av utvelgelsen kan anta at dekker en breddeforståelse i organisasjoner de hører til, bør studien kunne anses som valid.

## 4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenterer jeg funnene fra undersøkelsen og drøfting av disse ved hjelp av teori. Jeg vil gi min tolkning og forståelse på hva informantene fortalte i forhold til erfaringer og refleksjoner med forebygging av konflikter. Jeg søker å finne svar på problemstillingen:

Hva gjør mellomledere i offentlig sektor for å forebygge konflikter i forbindelse med endringsprosesser?

Jeg tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene når jeg analyserer de konkrete funnene som jeg mener representerer det viktigste informantene snakker om i intervjuene. Materialet og funnene som var representative da jeg kategoriserte materialet, er det jeg tolker som viktig for å besvare min problemstilling. Mine forskningsspørsmål er som følger:

1. Hvordan kan konflikter oppstå i endringsprosesser?
2. Hvordan mellomledere håndterer konflikter i endringsprosesser?
3. Hvilke strategier tas i bruk for å forebygge konflikter?

Min studie fokuserer på hva mellomledere gjør for å forebygge konflikter i en endringsprosess. For å få en sammenheng med de resultater og funn som blir beskrevet, er det vesentlig å presentere generelle opplysninger om informantene og hvilke type endringer informantene har gjennomgått. Jeg har bevisst valgt og ikke å kode sitatene i forhold til hvilke informant som sa hva. Det er meningsinnholdet jeg har vært ute å belyse, uavhengig av hvem som har uttalt seg.

Data fra intervjuene blir først presentert i form av bakgrunnsopplysninger. Opplysninger er min gjengivelse av det informantene fortalte i intervjuene. I gjengivelsen av opplysninger har jeg lagt vekt på type endringer mellomledere hadde erfaring med, noen av opplysninger refererer to eller flere erfaringer som jeg synes det var viktig å belyse på grunn av ledere hadde opplevd forskjellige type konflikter i den forskjellige situasjon. Informantene er presentert som informant 1 til informant 6.

I presentasjonen av mine funn, presenterer jeg hvilken forståelse mellomledere har av endringsprosesser og hvordan ledere formidler disse. Hvilken innflytelse har mellomledere og hvor viktig er medvirkning av medarbeidere. Forståelse for konfliktdynamikken og type konflikter som oppstår ved endringsprosesser og hvilke elementer er viktig ved forebygging av konflikter.

## 4.1 Bakgrunnsopplysninger

Endring og omstilling er en del av daglig arbeidslivet, studien er gjennomført blant mellomledere i offentlig sektor. Mellomleders rolle er personen som er i direkte samhandling med arbeidsenhet som gjennomgår prosessen. Mellomleder skal skape meningen og forståelse for endringen og dermed være med å bygge en god dialog og bra kommunikasjon med sin enhet. Måten mellomleder skaper meningen og forståelse for endringen er avgjørende for hele prosessen, og utfalle når konflikter oppstår eller for å forebygge konflikter under at alle endringer ble bestemt fra topp nivå.

Materialet belyser endringsprosesser av forskjellig art, og representerer ulike situasjoner med sine individuelle krav. Lederne har som utfordring å skape trygghet, evner til å implementere endring ved å fange opp viktige elementer i verdier som er implementert i organisasjonen og ta med seg videre til ny status, samt implementere nye verdier. Treffes det nødvendige beslutninger, vises det tillit gjennom delegering og om leder er tydelig gjennom ord og handling. Lederne må ha gode egenskaper til å kommunisere budskapet og være informasjonsutøvere, samt må de være kaosbuffere og menneskeorienterte.

## 4.2 Forståelse av endringsprosesser

I dette kapitlet skal jeg presentere funn vedrørende forståelse for dynamikken og utfordringer ved endringsprosesser. Som det blir redegjort i teorigapitlet for å lykkes i en endringsprosess, må lederen ha forståelse for de ulike faser i prosessen, ulike former og utfordringer.

Blant endringsprosesser som blir presentert i intervjuene, hadde informantene en felles opplevelse av prosesser var bestemt høyere i systemet, og det å godta endringer var en del av deres jobb som leder. Flere av informantene ga også uttrykk for at det var ikke så mye de kunne gjøre og de hadde en følelse av at ansvaret var veldig stort når de befinner seg midt i mellom topp ledelsen og medarbeidere, og samt at det er vanskelig å tilfredsstille alle parter. Det stilles ulike krav og forventninger til mellomledere som skal gjennomføre en endringsprosess. Et sitat fra intervjuene kan illustrere dette:

Jeg var uenig med bestemmelse, men uansett hva jeg mente om saken måtte jeg bare å se fremover og gjør det beste ut av det.(...) Jeg måtte bare finne hvordan jeg skulle løse oppgaven istedenfor om å legge meg opp i hva jeg mente om det, jeg ble beordret rett og slett og jeg hadde ikke noe valgt.

Informantene forbinder endringer med forbedring og fornying, og dette betydde at de assosierte endringer med noe positivt og skaper forventninger om en bedre tilstand i fremtiden. Likevel er alle endringer definitivt positive eller enkle å gjennomføre, selv om det er nødvendig for organisasjonens overlevelse. En annen informant, samstemte i dette og fortalte:

Jeg er veldig glad fordi det er vår tur, vi var den eneste på hele institusjonen som jobbet fortsatt med penn og papir, (...) jeg følte at vi var i steinalder fortsatt, men jeg følte meg veldig usikker om alle ansatte skulle klare å mestre ny teknologi, for det var mange som hadde sperring med å jobbe med datasystem eller datamaskin generelt.

Ved å spørre mellomledere om hvilke erfaringer de hadde med endringsprosesser og gjennom deres refleksjoner, kom det frem at mellomlederne hadde god kjennskap med dynamikken i prosessen. Informantene hadde en felles oppfattelse av utfordringene endringsprosesser kan medføre og deres ansvar som ledere ved å finne en løsning som tilfredsstille alle parter.

... Først må ansatte få tid til å reagere, få lov til å komme med alle spørsmål og reaksjoner, også du må bruke litt tid til å planlegge fasene hvis ikke du får en handlingsplan, men uansett lederen må alltid tilpasse handlingsplan til din avdeling.

En informant påpekte:

Du må være forberedt på alle mulig situasjoner, plutselig har du flere som sier opp for eksempel og midt i prosessen må du begynne en rekruttering prosess, du må alltid tenke på en plan B.

Informantene følte seg kjent med fasene i endringsprosessene, og informantene viste en felles tenking for å skape betingelser ved endring eller endringspotensial, selv om de fortalte at de ikke alltid de fikk det til. Informantene fortalte at de følte seg trygge med gjennomføring av endringsprosesser og etablering av nye status, og at de fleste av gangene fikk det avdelingen på riktig retning.

Når jeg ser meg tilbake og ser alt den erfaringen jeg har med dette. Jeg ser at jeg kan dette, du lærer av tidligere feil, det er viktig at du gjennomgår alle faser for å lykkes. I en sån prosess må du være tilstedet hele tiden og presentere en god plan for hvordan dette er tenkt å gjennomføres og ikke minst du må prøve å ha svar på alle spørsmål.

#### 4.2.1 Drøftelse av forståelse av endringsprosesser

Yukl (2006, referert i Martinsen 2009) hevder at det er noen elementer som er sentrale i endringsprosesser, og at det er større sjans for å lykkes når lederen har forståelse av hva som drive frem endringer - ulike faser i endringsprosess og ulike former for endring.

Det kreves mye energi for å lykkes i en endringsprosess. Som beskrevet i teorikapittelet (2.1), må lederen ha forståelse for ulike faser i endringsprosessen. Dette betyr for ledere at de må ha kjennskap til ulike former for endring, og bakgrunnen til motstand. Som beskrevet videre i teorikapittelet gjennomgår medarbeidere ulike emosjonelle faser i en prosess.

På den ene siden er det mange aspekter mellomledere må kunne gjenkjenne og håndtere for å kunne gjennomføre endringsprosessen og på en annen side unngå negative konsekvenser (Øyum mfl.2006). Dette bekreftes med at informantene påpekte viktigheten med å ha kjennskap til endringsprosessens faser for å kunne identifisere utfordringer.. En av informantene fortalte at det var viktig å la medarbeidere komme med sine reaksjoner og tanker den i den første fasen, for å kunne jobbe videre i prosessen.

Endringsprosesser foregår i et høyere tempo i vårt moderne arbeidsliv, naturligvis berører dette både ansatte i virksomheten og kundene, og tjenester som tilbys. Dette gjør også at virksomheter ofte kan oppleve å ikke anse seg ferdig med en prosess, da virksomheten er over til en ny endring. Det er viktig å påpeke at endringen ikke bare er en stor drastisk vending som blir gjennomført, det er også omstillingen som blir gjennomført på lavere nivå som skaper også usikkerhet, uenighet, motstand og utfordringer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Informantene var mer fokusert på viktigheten av å holde balanse i en kontinuerlig prosess og kunne fange opp utfordringer. Dette kan medføre også at lederen beveger seg for raskt mellom fasene og kan sette endringsprosessen i fare. Dette samstemmer med Lewin (1951) som påpeker viktigheten av å ha god forståelse for de ulike fasene i prosessen for å unngå å bevege seg for raskt mellom fasene. Samtidig i fasetenkningen til Lewin (1951) tas det utgangspunkt i at organisasjoner er relativt stabile over tid, og at endring skjer unntaksvis.

Lewin (1951) refererer i sin teori tre faser som er viktig for å gjennomføre en vellykket prosess, ledere tolke viktigheten til gjennomgang av fasene som en del av strategien for å opprettholde likevekt under prosessen, når mellomledere opplever endringsprosess som et kontinuerlig arbeid.

Dette samstemmer med Karl Weik sin teori å se organisasjoner som en kontinuerlig prosess. Ledere opplever at i dynamisk situasjon, blir det vanskelig å bli ferdig først med den ene fasen for å gå over til andre fase også videre. Man ser kontinuitet i arbeid og organisasjonen betraktes som kontinuerlig prosess, dette gjør at lederne tar i bruk sine lederegenskaper for å balansere gjennomprosessen og for å opprettholde likevekt er nødt til å fange opp avviket som kan forstyrre denne balansen.

Alle informanter ser viktigheten av å fange opp avvikene som forstyrrer balansen, signaler som blant annet kan medføre til konflikter. Å behandle disse avvikene i tidlig stadiet var en stor hjelp for å kunne sette fokus på mål og ikke bli hindret av utfordringer, blant annet som kunne medføre til tap av mye energi og tap av motivasjon elementer som gjør at det blir vanskelig å oppnå ønskede resultat. I forhold til hva lederne tenker om betydning til å kjenne dynamikken til endringsprosessen, kom frem at det var lettere å fange opp utfordringer da de visste hva fasene handler om, og hvordan de kunne bevege seg gjennom fasene.

#### **4.3 Hvordan endringsprosesser formidles, mellomlederens rolle**

Endringsprosesser blir som regel informert på et allmøte eller et felles møte, deretter blir det opp til hver enkelt leder å jobbe videre med gjennomføring. Toppledelsen er tilstedet på det første møtet, og i enkelte tilfeller er en representant eller to fra toppledelsen med på prosessen videre. Informantene hadde en felles opplevelse av at det ikke alltid er viktig for ansatte at en representant fra toppledelsen er tilstedet. Det var mest relevant i det tilfelle med nedbemanning eller avvikling av en hel avdeling at ansatte så behov for at toppledelsen skulle være representert. Her vil fokuset være på hvordan mellomledere formidler budskapet gjennom alle fasene og hvilke rolle en leder bør inneha for å kunne lede en vellykket endring.

Informantene påpekte at de hadde behov for så mye informasjon som mulig, for å kunne svare på mest mulig spørsmål. Selv om det ikke er alltid lett å være tydelig, er det et mål å fremtre så tydelig som mulig.

For meg er det veldig viktig at ansatte bør vite det jeg selv vet om prosessen, om det så er veldig lite. Dette anser jeg veldig viktig for ansatte, jeg liker ikke at de sitter med en følelse at jeg vet mer enn det jeg informerer om.



Informantene påpekte at som ledere skulle de vise lojalitet og være nøytral mot bestemmelse. Det var en felles oppfattelse av ledere uansett skulle vise lojalitet og vise riktig balanse mellom toppledelse og ansatte - personalet må ha riktig oppfattelse av mellomlederens rolle.

(...) Uansett hva jeg tenkte om denne prosessen, jeg kunne ikke si det til mine ansatte, min jobb er å motivere og få det til, det er meg som må finne veien om hvordan vi skal få det til. Min frustrasjon må jeg ta på annen sted. Ansatte må ikke tro at jeg tar deres parti, jeg må være profesjonell å vise lojalitet mot arbeidsgiveren.

En annen informant siterte:

Ansatte forventer at du skal ta parti, og bli enig med dem, samtidig som du får beskjed om det du skal gjøre.(...) Det forventes at du skal lykkes med alt uten at du møter problemer, du skal utvikle nye visjoner og målsetninger, og motiverer medarbeidere og lykkes med prosessen.

Ved spørsmål om hvordan mellomledere jobber videre med budskapet, eller målsetning med prosessen, var informantene enig i at dette var et kontinuerlig arbeid, og oppstår det fort misforståelser eller at ansatte ofte føler at de får ikke nok informasjon om situasjonen.

Jeg starter alltid med et obligatorisk informasjonsmøte, jeg gjentar samme informasjon flere ganger, i tillegg til skriftlig informasjon. Det jeg synes er veldig viktig, er å gi rom for å snakke om hva er hensikten med prosessen og få ansatte til å se på positive konsekvenser med endringen.

Informantene var enig at ansatte ser dem som en rollemodell og forventes veldig mye både fra overordnede og underordnede. Informantene oppfattet dette som at de må være tydelig i sin rolle og ansvar de har for å gjennomføre prosessen. Lederen må balansere mellom administrasjon og ledelse. Administrasjonen dreier seg om relativ kortsiktig planlegging og utføring av kortsiktige oppgaver, mens ledelse dreier seg om å legge opp retning, utvikle langsiktige visjoner, utvikle team, inspirere, motivere og fremme endring.

Du må være flink hele veien, jeg må være rettferdig, veldig mange ledere er redde for å bli oppfattet for strenge eller usikre. Jeg er ikke interessert å bli likt av alle, men jeg tenker at det er viktig at ansatte har klare linjer om hva som forventes av dem.

Ved spørsmål i forhold til kommunikasjon og språk om formidling av endringsprosesser, påpekte informantene at ledere må være tydelig i sin kommunikasjon, forsikre seg at ansatte

har oppfattet informasjonen likt og at alle har forstått det samme. Informasjon skal være konkret og enkelt språk.

Jeg pleier alltid å skrive ned informasjonen jeg skal gi, føre referat slik at vi kan komme tilbake til det. Jeg opplever at hvis det er endringer som har alvorlig konsekvenser for ansatte som med nedbemanning for eksempel, det er ikke alle som oppfatter alt det du sier, samtidig at det er alltid noen som hører det de vil høre.

#### **4.3.1 Drøftelse av hvordan endringsprosesser formidles, mellomlederens rolle**

Informantene var opptatt å være aktive gjennom hele prosessen og dette definerte de blant annet som å være gode informasjonsutøvere. Flere informanter påpekte viktigheten i å gi informasjon. Informasjon er en sentral element i første fase. Det er knyttet en god del usikkerhet til å være i endringsrommet for medarbeidere, de har stor behov for å få informasjon da de ikke vet nok om det som skal skje. Dette samsvaret med det Kotter (1995) beskriver i sin utvidelse av Lewins modell. Informantene påpekte videre hvor viktig er å bruke mye tid på den første fasen og fange mest mulig reaksjoner, følelser og tanker. På grunn av individuelle reaksjoner understreker informantene at det er viktig med flere informasjonskanaler. Medarbeidere må ha mest mulig relevant informasjon om prosessen avdelingen skal gjennomgå, samt hvorfor og hvordan.

På den andre siden foregår noen endringsprosesser i et høyt tempo, og fristene for å oppnå neste mål er kort. Hvor mye tid mellomledere disponerer til informasjon kan være relativt og dette er også avhengig av hvor mye informasjon lederen selv sitter med. Dette kan tolkes fra medarbeidere som at lederen skjuler informasjon som kan påvirke jobbsituasjonen. Undersøkelse viste at informantene hadde reflektert over situasjonen og var enig om å være forberedt til å møte denne situasjonen.

Noen av informantene derimot refererte til at i enkelte tilfeller har de fått lite informasjon om selve prosessen, og det kan være vanskelig å være tydelig. Dette utløser flere spørsmål som ikke kan svares. Noen ganger må lederne svare og si at dette vet jeg ikke, og at å ha ikke alle svarene er en annen form til tydelighet. Lederen sitter ikke med alle svarene rundt prosessen og det må være aksept for det.

Å være gode informasjonsutøver innebærer også at lederen involverer sine medarbeidere i å tolke budskap og hvordan blir den forstått.

Lederne er opptatt av at tydelig kommunikasjon må prioriteres i denne fasen, da det er i denne fasen man skal forebygge så mye som mulig for den videre prosessen. Lederne hadde klare

meninger om at kommunikasjon og informasjon er to viktige komponenter for lederen når endringer gjennomføres. Noen av lederne refererte riktig nok at de i enkelte tilfeller har fått lite informasjon om selve prosessen, og det kan være vanskelig å være tydelig - dette utløser flere spørsmål som ikke kan svares.

Noen ganger må lederen akseptere at kan ikke ha svar på alle spørsmålene medarbeidere kommer med, og dette ser informantene som en form for tydelighet. Lederen sitter ikke med alle svarene rundt prosessen og det må være aksept for det. Dette bekrefter påstander til Einarsen og Pedersen (2007) om å gjenopprette og skape god kommunikasjon er noe av det viktigste en leder kan gjøre.

Hvordan kommunikasjonen skal skje, avhenger av hva hensikten er og hva man formidler. Informantene var opptatt av å ha en sikker dialog og mulighet for tilbakemeldinger, dette ble definert nærmere som å ha en god samtale med toveiskommunikasjon og få mulighet til å komme med synspunkter og ideer om gjennomføring av prosessen hvor det er mulig. Viktigheten av å hindre misforståelser var en annen faktor som ble nevnt for informantene, i tillegg som informantene anså det som viktig at medarbeidere skulle ha den opplevelsen av å bli sett og hørt. Alle informantene uttrykte et behov for å skape trygghet uansett utfall av endringsprosessen.

Endringsprosesser skaper ofte usikkerhet og dermed blir det vanskelig for ledere å forebygge når de selv opplever usikkerhet rundt prosessen (Øyum med fl, 2006). Lederens usikkerhet og uvitenhet om situasjonen kan fort smitte over ansatte og det blir en tilstand av uro og utrygghet som fort utløser uenigheter, eller emosjonelle reaksjoner. Dette kan anses som en leder som er lite forberedt eller lite engasjert av de ansatte.

Informantene presiserte at en god kommunikasjon kan hindre dannelse av rykter eller fange opp eventuelle rykter. Informantene var enige om og ikke å være redd for å rydde opp i rykter. Informasjon som ikke var bekreftet fra toppledelsen skulle ikke kommuniseres videre før dette var godkjent. Medarbeidere må aldri få informasjon som gjelder hans/hennes situasjon gjennom andre personer, dette må informeres på en individuell samtale.

#### **4.4 Mellomledere innflytelse og medvirkning av medarbeidere**

Endringsprosesser fører ofte med seg usikkerhet og det blir vanskelig å skape en eierfølelse rundt og til prosessen. Ansatte føler at de mister kontroll over egen arbeidsplass og det er

andre som bestemmer den fremtidige driften. Å presentere en endringsprosess medfører også å analysere det positive og eventuelle negative konsekvenser, samtidig som man må finne løsninger som tilpasses til egen organisasjon. Informantene påpekte at det var viktig å skape en følelse av eierskap og utfordre ansatte til å bidra med løsninger som passer avdelingen best.

Jeg inviterer alltid til å komme med forslag, eller tanke om hele situasjonen. Jeg sier at alle spørsmål dere har hjelper til å finne veien. Jeg tar alltid forslagene videre til ledelse". Informanten sier videre: "... det er viktig å ha med seg tillitsvalgt apparat fra starten av slik at medarbeidere føler seg inkludert i bestemmelser.

Informantene påpekte avhengig av type prosess hadde mellomledere mulighet til medvirkning eller innflytelse i prosessen, da dette ble sett som viktig for ansatte og det var lettere å gjennomføre prosessen uten mange komplikasjoner.

Det er lettere når du får bestemme hvordan du skal legge løpet for å gjennomføre prosessen, det blir ikke så mange utfordringer eller komplikasjoner underveis. Ansatte har følelsen av at de får bestemme selv hvordan de vil ha på sin egen arbeidsplass og det er ikke andre som bestemmer over dem. Dessuten er det du som kjenner din avdeling og vet hvilke ressurser de har og hvordan du kan bruke dem.

I fortellingene om endringsprosesser kom frem at det blir vanskelig å ha noe innflytelse som leder når avdeling som avvikles eller flyttes, eller ved nedbemanning.

Det er veldig vanskelig når du får en sårn type beskjed, du vet ikke hvordan du skal informere dette uten å skape en negativ reaksjon, det er alltid vanskelig når du må avvikle en avdeling, personalet føler seg helt fortap. Det er noen som går videre med en gang å finne seg en ny jobb. Men det er flere som ikke forstår hvorfor er akkurat denne avdelingen eller institusjon som skal avvikles, de føler at de har ikke noe å si i det hele tatt.

Informantene var enige i at det var viktig å få mest mulig medvirkning av ansatte ved en endringsprosess, både for å ha en positiv prosess og for å unngå negative reaksjoner, blant annet konflikter. Informantene kom frem med at ansatte skulle ha medvirkning og innflytelse i prosessen på de områdene som var mulig og ha innflytelse

Jeg starter alltid med et møte hvor vi skal planlegge hvordan vi skal gjennomføre prosessen, jeg ber ansatte å komme med ideer og tanker.

En annen informant påpekte viktigheten med at ansatte skulle ha eierskapsfølelse under prosessen

Du må ha med tillitsvalgt apparatet hele veien, ha gode systematisk møter og diskutere ideene. Jeg sier alltid til mine ansatte at dette tar jeg meg videre til ledelse og kommer med en tilbakemelding.

Informantene påpekte at inkludering og medvirkning skaper trygghet og ansatte føler seg sett og hørt og at behovene blir ivaretatt. Ansatte må ha følelse at de blir tatt på alvor og at de kan være med å utarbeide en handlingsplan ut fra målene som skal oppnås.

Jeg tror ikke at å kjeft på folk eller bruke din makt som leder hjelper til et godt samarbeid under en slik prosess. Det er mye bedre å gi rom for at de kommer innspill med hvordan de vil ha det. Vi lager handlingsplan sammen, vi planlegger sammen veien til...

En informant påpekte at det er viktig å inkludere og spørre ansatte om hvilke områder de ønsker å jobbe med fremover. Ansatte må ha mulighet til å komme frem til hvordan de ønsker at arbeidsdagen skal være.

Jeg hadde intervjuet alle mine ansatte, vi snakket veldig om hva de ønsket selv, også om de hadde ønsker om å finne seg en ny jobb på en annen avdeling eller annen institusjon.

Informantene var enig om at å høre på ansattes ønsker og behov gjør at de blir mindre frustrasjoner og konflikter under prosessen, ansatte blir fornøyde og føler seg sett og hørt.

Du må alltid være tilstede for å svare på spørsmål, om du ikke har svarene der og da, du kan alltid si at dette skal jeg undersøke og vi kommer tilbake til det. Du må forklare prosessen hele tiden og ikke glemme å motivere dine ansatte, jeg sier alltid dette skal vi klare, dere er så flinke...

Informantene påpekte at inkludering gjør at prosessen blir lettere å forankre i virksomheten og dette gjør at det blir mindre eller ingen konflikter underveis.

Jeg tror at det gikk bra med oss fordi jeg brukte mye energi med å inkludere mine ansatte under hele prosessen, selv om det var ganske omfattende vi hadde noen uenigheter underveis men ikke noe som eskalerte til store konflikter.

En annen informant sa:

Jeg synes at denne omstilling ble virkelig vanskelig, mye konflikter, baksnakking og rykter, vi brukte lang tid for å kunne få et bra samarbeid mellom gruppene. Jeg ser i dag at hvis jeg hadde gjort ting annerledes hadde vært noen annet resultat. Jeg var ikke tilstedet, bare presenterte hva som skulle gjøres og hvordan, jeg burde ha støttet meg litt mer om hva mine ansatte tenkte og ville.

Informantene påpekte at det er flere muligheter for involvering, delegering av oppgaver, motivere og tilrettelegge slik at ansatte kan delta aktivt i prosessen - dette er viktig i utforming av hverdagen.

Når vi lager handlingsplan fordeler vi ansvar for oppgaver. Man må bruke ressursene som finnes på avdelingen, jeg ser at personalet tar ansvar og vokser på å ha ansvar for oppgaver.

Felles refleksjon har vært et viktig element for ledere. Flere av informantene snakker om at det å skape rom for refleksjon har vært viktig for ansatte og avdelingen, det har vært en mulighet til å lede ansatt gruppe mot en felles retning.

Jeg føler at det har vært viktig for meg som leder å kunne reflektere over synspunkter og ideer, jeg ser at ansatte likte muligheten til å diskutere gjennom ideer og komme til enighet om hva som egne seg best. Jeg hadde obligatorisk møte en gang i måneden i tillegg til teammøte hver uke.

Informantene påpekte at når det var uenighet, ble ansatt gruppen oppfordret til å finne en løsning som passet for alle og driften.

Jeg kaster ballen tilbake, spesielt på de som klager mest, jeg sier til personalet nå har dere mulighet til å komme med deres løsninger, dette er deres arbeidsplass, og vi diskutere sammen om dette er noe som lar seg å gjennomføre på avdelingen.

En annen informant påpekte at det var tre elementer som skulle være tilstede ved en omstillingsprosess.

For meg er det kontinuerlig informasjon, involvering og refleksjonsarenaer som er faktorer som må være tilstedet og som hjelper med å unngå uenigheter eller konflikter.

#### **4.4.1 Drøftelse av mellomledere innflytelse og medvirkning av medarbeidere**

Bestemmelse av endringer i organisasjoner skjer gjennom toppledelse og nedover i organisasjonen. Alle lederne er allikevel opptatt av å involvere medarbeidere i prosessen.

Ved å medvirke i utforming av endringer på egen arbeidsplass, gir det økt motivasjon og ikke bare i selve prosessen men også på egen arbeidsplass. Dette kan på den ene siden skape

trygghet fordi gjennom å føle seg bli hørt og tatt hensyn, vil man føle seg trygg på at sine behov blir ivaretatt. På en annen side kan dette skape falske forventninger, og det kan fort bli uenigheter blant medarbeidere at en bestemmer mer en man har mulighet til. Dette kan tolkes også med et utydelig signal fra ledelse som viser mer rom til medvirkning en antatt.

Lederne var mer opptatt av at den reelle medvirkningen legger vekt på blant annet at medarbeidere får nok informasjon og med god tid, slik at de kan gjøre seg en oppfatning av problemstillingen og komme med sine synspunkter. Informantene påpekte at den individuelle medvirkning er viktig for resultatene av den daglige driften, dette kan også medføre til motsetninger og konflikter i organisasjonen.

På en annen side kan dette medføre til kreativitet og bedre deltakelse fra det enkelte ansatte, da det skaper engasjement og deltakelse i dynamiske prosesser, samtidig som dette kan hindre mulighetene for samordning av aktivitetene og dermed svekke produktivitet og effektivitet.

Avhengig av endringskarakter hadde lederne ulike måter å involvere medarbeidere på ved endringer. Ved personalmessige endringer vil ofte tillitsvalgtapparatet trekkes inn i forhold til den obligatoriske drøfting, som det står i Arbeidsmiljøloven § 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Ledelsen i endringsprosesser skal sørge for at arbeidstakere får tilstrekkelig informasjon og mulighet til å medvirke i et slikt omfang at det ivaretar ansattes fysiske og psykiske arbeidsmiljø, og samtidig hindrer unødvendig fysiske og psykiske belastninger som følge av endringsprosessene. Lederne påpekte viktigheten til samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud, indirekte medvirkning handler om at noen er valgt til å kunne representere flertallets interesser og oppfatninger. Dette samstemmer med Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven § 8-1.

#### **4.5 Konfliktforståelse og konflikttyper**

Fokuset er rettet mot lederens forståelse av konflikt dynamikken og ikke håndtering av disse. Blant konfliktene som blir presentert i intervjuene, er alle konflikter mellom informanten og ansatte, kun i et av tilfellene oppstår konflikten mellom de ansatte. Ved spørsmålet om hvordan man definerer konflikt, var informantene enige om at konflikt er uenighet mellom to parter. Informantene påpekte viktigheten med å forstå når det kunne utvikle seg til en større konflikt, eller om det var uenighet som skulle gå over av seg selv.

Du må holde deg våken hele tiden, det er alltid noen som er i mot endringer, folk liker ikke endringer. Du må se forskjell når motstanden utvikler seg til et problem eller konflikt, samtidig som motstanden trenger ikke nødvendigvis bli en konflikt.

En annen informant siterte:

Jeg ville ikke møte motstand og tolket motstanden til ansatte som en negativ reaksjon, dette ble til stor konflikt etter hvert. Hvis jeg hadde tolket og behandlet motstanden riktig vi hadde spart oss for veldig mange dårlig situasjoner, jeg følte at negativitet ble større, konflikten og til slutt det ble være kaos, ingen hadde positiv stilling til noe, jeg ville bare at alt skulle være over.

Alle informantene påpekte viktigheten i å ha støtte eller en mentor ved konflikthåndtering, dette ble uttrykk i form av savn, at mellomlederne har behov for å støtte seg i andre med erfaring når en situasjon utvikler seg til en konflikt.

Konfliktene har alle et felles element av personlig motsetninger. Det kan i flere situasjoner være vanskelig å identifisere hva konflikten dreier seg om eller når ble uenigheten over til en konflikt. Informantene påpekte at i mange situasjoner er konflikt en nødvendighet for å komme seg videre.

Jeg er ikke redd konflikter, jeg tenker at det er en del av jobb som leder, det må du tåle. Det som irriterer meg er når du må bruke unødvendig energi på noe du kunne ha unngå, noen ganger jeg forstår ikke hva konflikten går på.

Noen informanter sier at det oppstår konflikter når ansatte ikke klarer å fungere på nye rammene og kravene blir større til hver enkelt ansatt, dette er mest relatert til personer og ikke systemer.

Konflikten begynte når ansatt mente at jeg hadde ikke forståelse på hennes situasjon, hun var i en vist alder og for henne var umulig å tenke på henne skulle lære noe nytt, jeg ville presset henne til noe som gjøre henne syk.

Andre understøtter av konfliktpartene hadde ulikt syn på virkeligheten. Konflikter oppstår når ansatte opplever å bli kritisert på sin væremåte og lederen er lite villig å ha en dialog.

Han ville ikke godta den nye turnus, selv om jeg hadde bedt alle å komme med forslag og ønsker, han hadde ikke forståelse på at jeg måtte fordele ressursene på nytt og det skulle være rettferdig for alle. Han mente at dette var mer personlig og at jeg likte ikke hans væremåte, derfor det var vanskelig å ha en dialog med meg.



Konfliktsituasjoner oppstår når det blir uenighet om verdier, ikke minst opplevelsen av egen verdi. Informantene påpekte at det var viktig av etablerte verdier ikke blir borte under prosessen, samt at det er viktig å gi rom til å reflektere over egne verdier og verdiene som er etablert i organisasjonen.

Det var veldig vanskelig når vi skulle flytte pasientene, ansatte sa at de hadde miste tilliten til meg som leder og at alt vi hadde jobbet for hadde ikke noe verdi når jeg tillot at dette skulle skje.

Flere informanter nevnte at en av faktorer som utløser konflikter er at de ansatte føler at veldig mye går tapt i en endringsprosess - det blir nye visjoner og verdier.

#### **4.5.1 Drøftelse av konfliktforståelse og konflikttyper**

Materialet viser at informantene hadde en formening om at konflikter er en del av endringsprosesser, men at det ikke nødvendigvis oppstår konflikter i alle prosesser. Uenigheter og motstand er en del av hverdagen, og kan tolkes som mulig årsak til konflikter, men trenger ikke å utvikle seg til det.

Beskrivelse av funn viser at informantene var opptatt av hvilken rolle lederne har for å forebygge konflikter. Rollen til lederen oppfattes så sentral i forebygging av konflikter, og dette bekreftes i flere studier som viser at mellomledere har en sentral rolle i gjennomføring av endringsprosesser (Henriksen og Holgernes, 2010, Øyum, Andersen & Sasvik, 2006). Dette understreker informantens formening om konfliktforebygging og at håndtering av disse er lederens ansvar.

En av informantene understreket at konflikter kommer og går hele tiden, men som leder har det ansvar for å holde det på et lavt nivå. Det er ikke alle utløsende faktorer som kan fanges opp for å forebygge konflikter, men en ryddig gjennomtenkt prosess kan minimisere mange av disse. Bemerkningen til informanten er helt i tråd med Ekelands (2013) perspektiv om at det er en illusjon å tro på at det blir ikke konflikter i samarbeid mellom mennesker.

Materialet viser at informantene hadde en formening om at konflikter er en del av endringsprosesser, men at det ikke nødvendigvis oppstår konflikter i alle prosesser. Uenigheter og motstand er en del av hverdagen som kan tolkes som mulig årsak til konflikter, men trenger ikke å utvikle seg. Som beskrevet i teorikapittelet (2.1) gjennomgår personalet ulike emosjonelle faser i en prosess.

#### 4.6 Årsaker til konflikter og reaksjoner

Årsaker til konflikter kan være mange, ved intervju med informantene er det vanskelig å skille mellom årsak til konflikten og utløsende årsak. Informantene forteller at de ofte ikke visste hva som utløste konflikten. Konflikten oppstår som regel etter et møte eller når ansatte skulle ta i mot informasjon. En av informantene siterer:

Når vi var nesten ferdig med møter sier jeg at det er viktig å komme med ferieønsker så fort som mulig for planlegging og hvordan dette skulle passe i prosessen. En ansatt sier seg uenig om dette, jeg sier at hvis ikke jeg måtte plassere folk etter avdelings behov. Det var kun den siste setning som trengtes for å få til den mest krevende konflikt jeg har opplevd i min karriere.

En annen informant forteller:

Det var ikke mulighet til mer tilrettelegging i den nye turnus, dette utløste en så krevende konflikt, det var så mye tid og energi vi brukte på konflikten uten å bli enig i det hele tatt, til slutt etter så mange runder, han bestemte seg for å si opp sin stilling.

Flere av konfliktene varte over lengre tid. Årsaken til konflikten beskrives som dårlig ledelse, ansatt følte seg ikke sett, hørt og verdsatt. Ansatte følte et stort arbeidspress under endringsprosessen og lite støtte fra lederen.

Jeg bare sa at det var viktig å kartlegge kompetansen til alle ansatte som skulle endre sitt arbeidsområde, hun sa at jeg ikke verdsatte hennes arbeid eller kompetanse, og uansett hvordan jeg presenterte mitt synspunkt forverret situasjonen seg.

Informantene beskriver følelser knyttet til konflikten. De ga uttrykk for ubehag når konfliktene berørte deres følelser. Informantene beskrev følelsene rundt konflikten som avmakt, og følte seg alene i å møte med konflikten.

Jeg måtte være profesjonell og ta meg sammen, jeg måtte legge mine følelser til siden for å kunne takle denne situasjonen, samtidig som jeg måtte tenke på at jeg kunne dra med dette hjem eller la tankene ta overhånd.

Informantene ga flere ganger uttrykk for behov for å ha flere å diskutere med når konflikter oppstår.

Jeg har savnet litt veiledning til tider, det er mye energi man bruker på konflikter og i alt opp i det andre, samtidig som man bruker så mye ti og mange ganger til ingen nytting.

Informantene var enig om at konfliktene som varer over lengst tid utløser flere følelser. Mellomlederne hadde behov for å få støtte i det at de hadde valgte riktige løsninger, når følelser tar overhånd skaper det usikkerhet og fortvilelse.

Jeg kunne ikke ha gjort tingene på en annen måte, men likevel ble det feil, jeg har tenkt mye i etterkant men jeg ser fortsatt at jeg kunne ikke ha gjort tingene annerledes.

#### **4.6.1 Drøftelse av årsaker til konflikter og reaksjoner**

Hennestad og Revang (2012) hevder at endringer skaper uro og usikkerhet. Dette relaterer informantene at kan bli utløst uenigheter som eskalerer til konflikter når man befinner i seg i en endringsprosess på grunn av følelsesmessige reaksjoner. På en annen side det er vanskelig å definere årsaker som utløser konflikter. I tabellen presentert i kapittel 2.5 om dimensjoner av konflikter på arbeidsplass, beskrives type konflikter som oppstår, og deles inn i kategorier. Dette bekrefter informantene som oppleves at de fleste konflikter er av personlig karakter, det er snakk om følelsesmessige uenigheter.

På en arbeidsplass hvor folk må forholde seg til mennesker de selv ikke har valgt, og kanskje ikke en gang liker, kan årsaker til konflikter bare mange (Einarsen og Pedersen, 2007). En organisasjon kan ikke bestå av en person og man er gjerne avhengig av andre mennesker for å få gjort det man skal. Selv om organisasjoner har normer, regler, retningslinjer og rutiner, oppstår konflikter. Som nevnt i teorien konflikter kan være av diverse karakter.

Endringsprosessen skaper mange reaksjoner som nevnt tidligere, usikkerhet, angst, redd for å miste status, redd for å ikke mestre arbeidsoppgaver, redd for å miste arbeidsplassen osv. Dette samstemmer med definisjonen til van de Vliert (1998) som fremhever at konflikter oppstår i det øyeblikk en eller flere personer føler seg frustrert, irritert eller blokkert av en annen part. Konflikter av personlig karakter oppleves ofte i en endringsprosess, ledere påpekte at det var vanskelig å finne en konkret årsak om når konflikter oppstår.

I tillegg til konflikter av personlig karakter, opplever informantene konflikter som utløses av verdikarakter. I store omstillinger kan det oppfattes at personlig verdier blir berørt i prosessen, da blir det ofte spørsmålet om hva som er riktig eller galt. Lederne fremhevet at verdiene ble sett som støtter og styrke i organisasjonen, når verdiene blir truet av en ny situasjon kan

oppstå konflikter. Medarbeidere stiller ofte spørsmål om at verdiene er i kontinuitet til ny mål og visjoner.

#### **4.7 Strategier og viktige elementer for å forebygge konflikter**

Ut fra informasjon som informantene fokuserte mest på intervjuet, vil jeg vise hva de tenker om det å fange opp konflikter. Deretter ser jeg hvordan de jobber hvilke strategier og hvilke elementer er viktig for å forebygge konflikter.

Informantene vektlegger viktigheten til et godt arbeidsmiljø der ansatte blir sett, hørt og verdsatt. Informantene var enig om at lederen må ha tid til sine ansatte, lederen må være synlig og tilgjengelig under hele prosessen. Informantene påpekte at det var viktig hvilke rolle lederen har under prosessen for å unngå konflikter.

Alt det du gjør er viktig, hva du sier, hvordan du sier det, balanse mellom å informere, integrere motivere og være tilstede er viktig for å unngå problemer eller konflikter.

Informantene så på det å fange opp konflikter på et tidlig tidspunkt som en god forebygging for at ikke alvorlig konflikter skal oppstå.

Jeg er god til å sanse når det ulmer, eller når det bygger seg opp noe. Da tar jeg dette opp med en gang. Jeg er veldig følsom for å fange opp hvis noe er på gang.

Informantene påpekte at det var viktig at mellomleder skulle ha god kjennskap til prosessen som foregår og kjennskap til organisasjonen, dette har betydning for at lederen kan oppdage problemer for å kunne løse konflikter tidlig.

Informantene var enig i deres begrunnelse, deres erfaringer viser at tok man ikke tak i konfliktene tidlig, ville de eskalere fort og bli vanskelig å håndtere. Flere av lederne hadde opplevd dette tidligere i sin karriere, når de hadde lite eller ingen erfaring med endrings prosesser. Mellomledere hadde ulike måter å fange opp konfliktene på.

Funnene tyder på at informantene legger vekt på lederens evne til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under prosessen, god dialog og kommunikasjon med sine ansatte.

Flere av informantene var opptatt av dialog og åpenhet, de la vekt på at det er avgjørende for videre samarbeid etter at omstilling er gjennomført. Lederen skal ha en åpen dialog gjennom hele prosessen.

Jeg informerte om målsetning med prosessen på første møte, det var viktig for meg og ovenfor mine ansatte å spille med åpne kort.

Flere informantene kom frem til at det var viktig at ansatte fikk god informasjon fra starten, og det var viktig å invitere med å komme frem med synspunkter underveis i prosessen. Man skal prøve å være så tydelig som mulig, og prøve på svare på spørsmål.

Informasjon er viktig, men du må ha noe å informere også, jeg bruker både muntlig og skriftlig informasjon, man må prøve å oppnå alle. Du må tenke veldig nøye hvordan du formulerer deg, fort blir misforståelser i en sånn prosess. (...) Informerer alltid om utvikling av prosessen og om det har kommet noen utfordringer underveis.

Informantene påpekte viktigheten med kontinuerlig informasjon ved endringsprosesser men i tillegg lederen må være opptatt av hvordan informasjonen gis og hvordan det blir oppfattet.

Det er alltid noen som hører hva de vil, dette kan skape mye uro. Jeg måtte tenke meg om flere ganger om hvordan jeg formulerte meg og, at all informasjon ble dokumentert på referatet. Jeg vurderer alltid underveis om jeg kan bli bedre.

Informantene kom frem til å være tydelig med forventninger og hvilke krav stilles til ansatte er en del av dialog og informasjonen.

Jeg er veldig tydelig på hva forventer jeg av mine ansatte i prosessen, og dette skal være gjensidig, det stilles krav til meg som leder og til dem som ansatt.

En annen faktor som informantene kom frem til er motivasjon, se på konsekvensene endringsprosessen tar med seg som har en positiv utvikling for avdelingen og ansatte.

Det er noen som klarer å reagere med en positiv holdning til endringer, da tar jeg den trå videre for å motivere resten av staben.

En informant sa:

Jeg motiverer alltid mine ansatte om at dette skal vi klare, dere har kompetanse, dere er flinke, dette skal gå bra.

Informantene kom frem til at motivasjon er en viktig faktor når ansatte opplever at det er slitsomt og energi krevende prosess.

Jeg synes at det er viktig å heie på hele veien, når du opplever endringsprosesser med så kort tid, du er nødt til å ha motivasjon oppe.

Jeg liker endringer, jeg synes at de er morsom med variasjon i hverdagen, håper at jeg kan smitte min entusiasme over mine ansatte.

Flere informantene kom frem til at å være ”menneskekjenner” er en ferdighet som utvikler seg med erfaringen. Informantene påpekte at samtidig som det er viktig at ansatte føler seg sett, hørt og betydningsfulle, kjenner lederen sine ansatte godt nok til at de kan fange opp signaler som kan føre til konflikter.

Informantene påpekte viktigheten til å kjenne sine ressurser, hva kan medarbeidere mestre og hva de trenger hjelp til.

Jeg vet at jeg har mange som ikke var gode på IT systemet og dette var skremmende for dem, men jeg viste også at de var veldig gode på andre områder og dette var viktig å påpeke under prosessen.

Informantene påpekte at det var viktig å se sine ansatte under prosessen dette medførte kun positive respons for arbeidsmiljø.

For meg som har en avdeling som er fysisk spredt, var viktig å komme til alle å spørre om de hadde det bra, eller om vekten hadde gått bra. Når jeg så at noe sleit mer en andre jeg tok alltid de inntil meg og spurte om de hadde det bra, om det var noe kan kunne gjøre for dem hvis tingene ikke var helt bra.

Informantene påpekte at med kjennskap til sine ansatte var en faktor som hjalp å dempe muligheter for diskusjoner og uenighet.

Du vet på en måte hvem som skal spørre hva, eller hvilke reaksjoner noen enkelte skal ha. Du må være forberedt på hva skal du svare på spørsmål, hva skal du si og hvordan.

Informantene kom frem til at erfaring er en avgjørende faktor på hvordan ledere møter de ulike utfordringer, alle individer er og reagerer forskjellig og alle befinner seg i ulike faser både privat og i arbeid.

Selvfølgelig jeg føler meg mye mer trygg nå enn det jeg gjorde for tjue år siden, jeg har fått mye mer erfaring, jeg tenker alltid på om jeg kunne ha gjort tingene på en annen måte. Jeg føler meg mye mer trygg i møte med mine ansatte i min rolle som leder.

Informantene påpekte at lederen må passe på å se alle sine ansatte, å se reaksjoner som ikke kommer tydelig til uttrykk, vise forståelse på alle situasjoner.

Du har alltid noen som sier ikke så mye og kan bli borte i mengden, det er noen som er veldig anonyme, eller når det plutselig melder seg mye fravær. Du må være våken hele tiden, for ikke å miste noen underveis.

Flere av informantene var opptatt av å være tett på sine ansatte for å kunne fange opp konfliktene tidlig, å være synlig og tilstedet i de meste aktivitetene i avdelingen:

Jeg synes at det er viktig at du er med på alle rapporter, å være tilgjengelig til enhver situasjon, spesielt i en start fase.

Han forteller videre at han får vite om konflikter stort sett igjennom andre kanaler:

Du får høre alltid noe, i gangen eller i garderobe, da er det viktig å finne ut hva er dette dreier seg om og drøfte med gruppen fort for å unngå at feil informasjon eller rikter starter en konflikt som du ikke klarer å fange opp.

#### **4.7.1 Drøftelse av strategier, viktige elementer for å forebygge konflikter**

##### Arbeidsmiljø

Tre av informantene påpekte at avdelingen hadde et bra arbeidsmiljø, og å opprettholde dette under prosessen var viktig for forebygging, at prosessen ikke skulle ha en negativ innvirkning på miljø. Mens de andre informantene sa at det hadde vært problemer i miljø fra før og når endringsbeskjeden kom, gjorde ikke det situasjonen bedre slik, at det utløste flere konflikter enn det avdeling hadde fra før. Alle informantene sa seg enig om viktigheten arbeidsmiljøet har som forebygging av konflikter.

Et godt arbeidsmiljø skaper at ansatte føler seg trygge i gruppen og føler støtte, avdelingen har definert klare og tydelige regler på hvordan hvert enkel individ skal fungere i systemet. På en annen side kan en endringsprosess true miljøet og dette kan medføre forstyrrelse i gruppen. Informantene som forteller at de hadde et dårlig samhold og at det var splid mellom grupper, opplevde at i en startfase blusset det opp flere konflikter og dette ble signalisert på en dårlig eller manglende ledelse. De så i ettertid at de burde ha løst de eksisterende problemene først for å unngå nye konflikter. Informantene var enig om det å jobbe med å opprettholde et godt arbeidsmiljø forebygger konflikter.

Lederen må stille krav til sine ansatte, være tydelig med å fortelle hva som forventes av dem - dette er en måte å fortelle til ansatte at de blir sett. Ansatte selv må bestemme hvordan de vil ha sitt eget arbeidsmiljø og ha mulighet til å reflektere over egen praksis. Arbeidsmiljøloven som en nevnt i teorien setter et tydelig krav om et forsvarlig arbeidsmiljø. Informantene påpekte at det er viktig også å snakke åpen og noen ganger blir enig om å bli uenig.

### Kommunikasjon

Med grunnlag i kommunikasjonsmodellen som er presentert i kapittel (2.7.1) viser grunnleggende elementer i en kommunikasjonsprosess. Kommunikasjon kan bli også en utløsende årsak til konflikter, det kan være på grunn av manglende kommunikasjon eller dårlig egenskaper til å kommunisere. Informantene sier seg enig om at kommunikasjon, tydelighet og integrering er viktig i denne fasen, det er i denne fase som man skal forebygge så mye som mulig for videre i prosessen.

Med utgangspunktet i emosjonelle reaksjoner i en endringsprosessen kan det også sies at kommunikasjonsprosessen kan brytes av mottakeren som kan tolke budskapet til sin fordel og utløse en misforståelse og konflikt. Som Einarsen og Pedersen (2009) hevder at kommunikasjon er noe av det viktigste en leder kan gjøre.

Alle informantene var klare på at årsakene til konflikter kunne bunne i emosjonelle reaksjoner og avhengig av person og situasjon. Dette kan også synes logisk når endringer ofte genererer i ulik grad usikkerhet, nedgang i trivsel og motivasjon, miste følelse av tilhørighet og generell stress i det psykososiale arbeidsmiljø som er nevnt tidligere. Derimot er det vanskelig for ledere å forebygge når de selv opplever usikkerhet rundt prosessen. Lederens egen usikkerhet som nevnt tidligere, kan fort smitte over ansatte og det blir en tilstand av uro og utrygghet som fort utløser uenigheter, samt emosjonelle reaksjoner. Ansatte har behov for forståelse at hvorfor prosessen skjer og hvordan. Dette kan anses som at lederen er dårlig forberedt eller lite engasjert.

Kotter påpeker i sin modell(1995) at kommunikasjon og informasjon er sentrale elementer i første fase. Undersøkelsen viser bekreftelse på denne påstanden. Informantene var opptatt av å kunne ha så mye informasjon som mulig til å gi til sine ansatte på første møte. Et annet tiltak som ble nevnt var å ha systematiske møter og gjenta informasjonen flere ganger, informasjonen skal være tydelig og konkret og lederen skal forsikre seg med alle har en felles



forståelse for informasjonen som ble gitt. Planlagt informasjonsmøter for å skape en følelse av at informasjonen gis i riktig rom og sted.

Hva er god kommunikasjon? Informantene var enig om at i sin rolle er de forpliktet til å stole på over- og underordnede, noe som krever lojalitet og tilhørighet. Informantene forteller at det er vanskelig å vise lojalitet mot bestemmelse samtidig som de må få skape tillit rundt usikkerheten ansatte opplever. Den ene informantene forteller at det som sies må velges veldig nøye for at ansatte skal ikke miste tilliten til lederen, ansatte trenger støtte i denne fasen, på den andre siden må lederen vise lojaliteten til organisasjonen.

Når lederen har gjort seg en ide om omfanget av prosessen og har formidlet det videre til sin gruppe, var det rom for ansatte å komme med synspunkter og situasjoner som kunne skape frustrasjoner. Spørsmål som ikke kunne bli svart på, ble tatt med videre i systemet for å komme med svaret senere. Informasjon og god kommunikasjon er en kontinuerlig prosess.

### Profesjonalitet

For flere av informantene var å være profesjonell et viktig element i lederrollen. Å vise profesjonalitet hadde betydning for at lederen er dyktig i jobben sin, ledelse er knyttet til beslutninger og dersom det er deres profesjonalitet som blir styrende. Å ha kompetanse, ferdigheter og holdninger skaper trygghet for ansatte. Kunnskaper ved håndtering av endringsprosesser og løsning på mulig utfordringer, egenskaper som viser empati og forståelse for situasjonen og holdninger som viser at lederen tar ansvar og er rettferdig, uansett om de blir vanskelig å samarbeide med alle aktører. Informantene påpekte også at uansett hvilke tanker og følelser de hadde, var det avdelingen eller ansatte som var involvert i prosessen som skulle være i sentrum, og legge sine egne følelser til side oppleves som opptre profesjonell foran sine medarbeidere.

Hvordan blir når lederen mangler disse egenskaper? blir det tolket som mindre profesjonell? Profesjonalitet ses som en del av egenskaper lederen må ha, eller profesjonsutøvere, som Mintzberg definerer i Busch m fl. (2007), profesjonalitet er en kraft som bygger på høy kompetanse i organisasjonen en faktor som er svært viktig for at oppgavene skal kunne løses på en tilfredsstillende måte. Denne definisjonen bekrefter at profesjonalitet må være tilstede for at ledere skal opptre hensiktsmessig i sitt arbeid.

Det kan synes vanskelig å finne riktig balanse og hvordan hver enkel leder definerer profesjonalitet. På den ene siden kan profesjonalitet tolkes eller veksles med lojalitet og innstilling blir tolket som at lederen ikke bryr seg om situasjonen, tar parti eller ha forståelse på betydning eller konsekvensen av prosessen for medarbeidere. På en annen side profesjonalitet ses som et positiv signal og gjør at medarbeidere føler seg trygg i forhold til sin leder, siden dette tanker gjør at medarbeidere forventer at lederen skal ta riktig beslutninger. Alle respondenter ser som en styrke å opptre på en profesjonell måte og de fremhever at egenskapen må være tilstede i ledelse utøvelse. Å være profesjonelle gir de nødvendig kompetanse til å treffe riktig beslutninger, for å fatte forskjellige situasjoner på korrekt faglig grunnlag.

### Medvirkning

Lederen har ansvar for gjennomføring av hele prosessen og selv om man kan organisere og delegere oppgaver, er det lederen som har ansvar. Delegere oppgaver, utarbeide arbeidsgrupper med delegering av oppgaver, gjør at medarbeidere føler seg sett og de kan bidra med sin kompetanse og kunnskaper. Dette gjør videre at ansatte har en følelse av at de har eierskap for prosessen og kan bestemme om hvordan de vil ha det i sin arbeidsdag.

Med å medvirke i utforming av endringer på egen arbeidsplass, øker motivasjonen og ikke bare i endringsprosessen men også i egen arbeidsplass. På en annen side dette kan skape falske forventninger at ansatte for bestemme mer en de har mulighet til og kan bli fort uenigheter, dette kan tolkes også med et utydelig signal fra ledelse som gir prøver å gi mer rom til medvirkning en antatt. Fort kan det vippe over til at for mye delegering og for mye myndighet delegert til medarbeidere gjør at det blir lettere for lederen å trekke seg tilbake, dette kan medføre til flere uformelle ledere som kan ta styring over situasjon, noe som gjør fort at de kan bli konflikter som et resultat av savn av tydelig og tilstedeværende ledelse.

For å godta endringer må ansatte forstå hvordan endringen kommer til nytte. Her er det behov for organisering og ledelse, identifisering av ny status, alternativer og løsninger. Lederen må ha kjennskap til sine ressurser og veilede sine ansatte som må integreres i det daglige arbeid. God planlegging i samarbeid med ansatte, lage kortsiktig mål og kommunisere målene, finne på løsninger til de diverse utfordringer som dukker opp sammen. På en annen side viser undersøkelse at det er viktig egenskap å være menneskekjenner som kan sanse når tingene slår feil, å kunne stoppe dette tidsnok å gi rom for å snakke om frustrasjoner og negative tanker er positiv i hindring at det blir konflikter.

Å være åpen og ærlig og ikke være redd for å snakke om hvordan lederen tolker de forskjellige handlinger og innstilling og hvilke signaler dette sender videre, vær tydelig på hva som forventes til hver enkelt medarbeider. Å snu negative situasjoner til positive hindrer mange konflikter. Når du har en ansatt som har mange negative kommentarer hver gang de møtes, er det lurt å møte den med å si; jeg ser at det er noe som plager deg, hvordan kan vi finne en løsning på det.

Lederen må ha aksept for uenighet og ikke forventet at prosessen skal gå uten problemer, man må forbred for å møte hindringer og utfordringer.

### Verdier

Endringer som ikke er i tråd med verdier og idealer kan gi grunnlag til motstand mot endringer. Informantene påpekte viktigheten til å opprettholde etablerte verdiene og overføre de videre. Dette understrekes i kapittel (2.2), viktig å beholde og videreføre noen av de tradisjonelle verdiene i organisasjonen. Informantene var opptatt av verdiene som var etablert i organisasjonen skulle ikke trues av en endringsprosess, verdiene kan overføres videre til ny status med å identifisere viktige elementer i den gamle ideologien som det står referert i litteraturen.

Informantene hadde en formening om av verdiene i organisasjonen gir trygghet og stabilitet i møte med endringer, etablerte verdier videreføres og forsvinner ikke i prosessen. Verdiene gir identitet, og gir retning, det er verdiene som driver organisasjonen frem mot visjonen samt verdiene hjelper å ta beslutninger og velge holdning i hverdager. For å oppnå denne prosessen relaterte informantene til viktigheten til å reflektere over egen verdi i organisasjonen og hvordan verdiene kunne tas videre til en ny situasjon. En av informantene påpekte at det ble brukt samme metode som avdelingen hadde satt i gang når de implementerte verdiene i daglig arbeid tidligere, og at de kunne benytte seg av samme prosess for å overføre disse verdiene til ny situasjon etter endringsprosess. Dette var et tema som ble diskutert på personalmøter.

Noen av endringsprosessene vil bryte med grunnleggende verdier i organisasjoner, verdier som man tok for gitt, og som var dypt forankret. På den ene siden har vi verdiene som gir organisasjonen trygghet og stabilitet, på den andre siden har vi en organisatorisk endringsprosess som medførte nedbemanning eller avvikling av institusjonen. Dette medførte til konflikter mellom folk i organisasjonen.

I møte med denne situasjonen informantene var enig om at det blir vanskelig å forebygge emosjonelle reaksjoner uansett, men at forebygging under gjennomføring av prosessen var viktig. Verdiene som var etablert i organisasjonen kom til uttrykk tydelig i den delen av prosessen.

Flere informanter påpekte at det var nødvendig å ta opp med personalet hvordan man oppfører seg mot hverandre, og ser på det som forebygging av konflikter. En av informantene satt tema på dagsorden fordi avdelingen hadde opplevelse av noen på avdelingen snakket nedsettende om andre. Lederen var tydelig på at han forventer at de ansatte viser lojalitet til hverandre og at personalet kan ikke gå rundt å baksnakke kollegaer og sin arbeidsplass.

Selv når radikale endringer er nødvendige i en organisasjon, kan noen elementer i gjeldende ideologi være verdt å ta vare på (Yukl, 2006, referert i Martinsen, 2009).

### Reaksjoner

Informantene var opptatt av å ivareta ansattes behov gjennom hele endringsprosessen. Emosjonelle reaksjoner, individuelle tilpasning eller tilrettelegging, bli sett og hørt.

Medarbeidere har behov for å ha forutsigbarhet om hva som vil skje, hvordan og hvorfor endringen skal skje. Informantene var enig i at uansett hvordan man formidler beskjed om flytting, eller avvikling av en enhet som medfører nedbemanning, skaper dette stress, redsel og emosjonelle reaksjoner som ødelegger arbeidsmiljø. Dette skaper kaos tilstand.

Informantene var enig i at det skulle være rom for at følelser skulle komme til uttrykk, deretter tar individuelle situasjoner hver for seg, for å diskutere muligheter og begrensinger til hvert enkelt individ.

For informantene var det viktig å imøtekomme reaksjoner når medarbeider får angst og blir redd for å ikke mestre nye oppgaver, ikke minst å imøtekomme følelsesmessige reaksjoner ved nedbemanning.

## 4.8 Oppsummering

Materiale viser at informantene hadde god kunnskap om dynamikken og faser i endringsprosesser, de påpekte også viktigheten for rollen lederen har i endringsprosesser. Alle lederne var enig i at det oppstår konflikter i endringsprosessen men dette trenger ikke nødvendigvis bli av negativ art.

Lederne var imidlertid enig i emosjonelle reaksjoner kan være en av de utløsende årsakene til konflikter i en endringsprosess, og at det er viktig for ansatte å få rom til å snakke om tanker og frustrasjoner. God og riktig informasjon var viktig for å forebygge en konfliktsituasjon, men også hvordan denne informasjonen skal formidles.

Alle lederne var enig om at kommunikasjon var et viktig element i prosessen, særlig hvordan man kommuniserer. Lederne var mest opptatt av å ha en god dialog, en må lytte for å forstå, og at ansatte kunne komme med sine synspunkter i samtaler. Lederne påpekte viktigheten med å forsikre seg at personalet hadde forstått budskapet og hvordan dette ble tolket.

I selve konflikthåndtering viser materialet mitt at lederne håndterte konflikter på ulike måter dette avhengig av konfliktsituasjoner og metode for å tilpasse seg situasjonen. Men selv om lederne var opptatt av å håndtere konflikter i et tidlig stadium opplevde flere at konflikter eskalerte likevel. Lederne velger å ha en tydelig ledelse ved håndtering av konflikter, lederne presiserte også at profesjonalitet var viktig element ved håndtering av konflikter.

Materiale viser at strategier lederne var opptatt av blant annet var også å overføre de etablerte verdier videre til ny situasjonen. Verdien avdelingen hadde jobbet for ble sett som støtte og styrke i prosessen. Et godt arbeidsmiljø, god kommunikasjon og ivareta sine ansatte emosjonelle reaksjoner var viktige elementer som hjalp med å forebygge konflikter.

Avslutningsvis vil jeg si at lederne beskriver disse elementer som viktige momenter hvor de kan forebygge eller fange opp konflikter, og at alle var opptatt av å ivareta medarbeidere i endringsprosesser.

## 5.0 Konklusjon

Denne studien har søkt å belyse en sentral og aktuell utfordring for ledere. Endringsprosesser har blitt en del av arbeidslivet, og endringer representerer usikkerhet. Med usikkerhet kommer ofte også motstand som kan medføre til konflikter i endringsprosesser. Konflikter er en sosial realitet som oppstår overalt der mennesker skal samhandle. Utgangspunktet for studien var forståelsen mellomledere har for dynamikken i endringsprosesser og utfordringer som oppstår med fokus på forebygging av konflikter. Hvordan mellomledere tenker, reflekterer, og hvilke konkrete handlinger gjennomføres i møte med disse utfordringer.

Gjennom å studere seks mellomledere i helsesektoren, som har opplevd endringsprosesser med sine organisasjoner, har formålet vært å finne viktige elementer mellomledere bruker for å forebygge konflikter i en endringsprosess. Gjennom kvalitative intervjuer, har tanker og refleksjoner blitt analysert. En slik studie kan ikke gi grunnlag for generalisering, men bidra til å gi økt innsikt og forståelse av hva utvalgte mellomledere trekker som viktige elementer i en forebyggingsprosess. På bakgrunn av intervjuene vil jeg sammenfatte hovedfunnene, med utgangspunkt i del problemstillingene som er stilt.

Mellomledere har en sentral rolle i prosesser, hvor deres rolle først og fremst er å være mellomledet i virksomhetens strategiske og operative nivå. Lederne anser å være mellomleder som en fordel. Å være rundt i miljøet og ha kjennskap til ressurser, styrker og svakheter til sine medarbeidere, gjør jobben mye enklere med å fange opp konflikter etter som man er tett på sine ansatte. Mellomlederne som opplever endringsprosess som en kontinuerlig prosess, har en tydelig lederidentitet, dette gjør at lederne jobber mer bevisst med forebygging og har fokus på utvikling i organisasjonen. Nøkkelord for mellomlederne er ansvar, klokskap og mot, dette kommer jeg tilbake til senere. Lederne hadde ikke et unnvikende syn på konflikter, da dette ble sett mest på som en del av utfordringene endringsprosessen medfører, og håndtering av disse er lederansvar.

Ut fra det mellomledere forteller om erfaringer med endringsprosesser, er disse prosessene en spennende lederoppgave. Erfaringer har ført til at noen av lederne har blitt klokere og synes i dag å beherske et bredt spekter av utfordringer som kan utløse konflikter, samt å ha funnet strategier og elementer som bidrar til å håndtere konflikter og personene i den. Andre ledere refererte til konflikter som ble vanskelig å håndtere på en tidligere erfaring, men at all erfaringer de hadde fått etter en kontinuerlig endringsprosess og trygghet i sin lederrolle, bekrefter at de kunne forebygge og håndtere konflikter på en annerledes måte. De lederne som

har vært i den tyngste konflikt sakene har reflekter gjennom deres rolle og handlinger, og hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Mitt inntrykk er derfor at mellomledere ser på forebygging som sitt ansvar og som en av lederne kommenterte ”du må holde deg våken hele tiden”, da vil lederne fange opp utfordringer ganske tidlig og spare sine medarbeidere for unødvendig bruk av negativ energi som konflikter krever. Dette gjør en mer hensiktsmessig og klok forebygging, og håndtering av konflikter.

Funnene belyser at mellomledere opplever som vanskelig å identifisere hva dette dreier seg om, ut fra funnene i studie er min oppfatning at lederne hadde en klar bevissthet om viktigheten å fange opp konflikter på et tidlig tidspunkt, eller bedre sagt fange opp signaler som kan være årsaker til konflikter for å opprettholde balansen og forebygge konflikter eller håndtere disse på et tidlig stadium, lederne har konkrete og bevisste strategier. Dette samsvarer med tidligere undersøkelser og synliggjør betydning til godt lederskap. Selv om studien ikke kan trekke noen slutninger ut over de informantene som var med, er det tydelig ut fra funnene i studien hva lederne er opptatt av, og hvordan utnytte visse elementer til sin fordel.

Som sagt oppfattet lederne at endringsprosesser er en kontinuerlig del av arbeidshverdagen. Det er mange elementer og strategier som tas i bruk under gjennomføring av prosessen, og strategiene hjelper til å holde på balansen og skape likevekt. Dette skaper en dynamisk interaksjon mellom kontinuerlig prosess og likevekt for gruppen som er involvert i prosessen.

Ut fra hva mellomlederne forteller, søker de balanse i sin egen rolle som ledere. Først kjennskap, forståelser og aksept for endringsprosessen. Samtidig som de har kjennskap for reaksjoner, tolking og handlinger til sine medarbeidere. Lederne oppnår sin likevekt gjennom å styrke sine verdier som ærlighet, lojalitet og mot. Begreper ærlighet benyttes i møte med medarbeidere når informasjonen skal formidles, lederne siterte selv at det var viktig ”å spille med åpne kort”, og dette refererte til å være ærlig mot sine medarbeidere, ikke bare om informasjonen som skal formidles men hva som forventes av dem og hvordan nye situasjonen blir.

Lederne er opptatt av å opprettholde et godt arbeidsmiljø og denne uttrykker lederne som ”å holde seg våken” for å jobbe mot å holde fast på en tryggere og inkluderende arbeidsmiljø. Lederne motiverer sine medarbeidere med og ”å heie på ” og fortelle hvordan de skal klare å gjennomføre en prosess som blir vellykket. Lederne løfter sine ansatte gjennom å se på ressurser styrker og svakheter.

Funnene viser at lojalitet var viktig element for lederne, uansett hvilke formening eller synspunkter de har selv for bestemmelse, de skulle ha mot å gjennomføre prosessen, og gjøre det beste ut av situasjonen. Lojaliteten ble nevnt begge veier, den ene veien for toppledelse, eller innstanser som bestemte prosessen og lojalitet mot sine medarbeidere. Lederne skal ha en tydelig holdning som viser at hun/han tar ikke parti eller er i mot endringsprosessen. For å oppnå balansepunktet reflekterte lederne over sine egne handlinger og tanker fra tidligere erfaringer, og gjennomførte en mental kartlegging om hvem og hvordan reaksjoner og utfordringer kunne komme til uttrykk.

Når lederne har skapt sin balanse, skaper eller opprettholder balanse i sin gruppe, for å få det stadiet var viktig for lederne å fange forstyrrende elementer som emosjonelle reaksjoner, usikkerhet, angst for det nye, redsel for å ikke mestre flere eller nye arbeidsoppgaver, rykter eller frustrasjoner. Disse elementer kan medføre til uenigheter og som konsekvenser av denne konflikt. I denne situasjonen tar lederne i bruk strategier og elementer de mener er viktig for å forebygge konflikter eller håndtering av disse.

Et av elementene som er viktig for ledere er verdier - etablerte verdier ble sett som en styrke og støtte. Når organisasjonen har jobbet med verdier og implementert dette i sine avdelinger, anser medarbeidere dette som sine verdier som de har skapt sammen - dette er viktig å få med videre i den nye situasjonen. Med å overføre verdier videre unngår medarbeidere å ha følelsen av at de har tapt noe de har formet sammen. Styrke kommer frem i form av å kunne ha med seg verdiene videre tross mulig endringer i arbeidssituasjon.

Et annet element som er viktig for lederne er at medarbeiderne føler seg sett og hørt. Dette oppnås allerede gjennom kjennskap lederen har av sine medarbeidere, en annen strategi som lederne tar i bruk er at ansatte for å medvirke så mye som mulig innen rammene for prosessen. Lederen brukte ikke begrepet kunnskap, det ble omtalt mest som fornuft ”å sanse når det ulmer”, å være aktiv med en gang, og ta det opp med den ene personen eller gruppe uavhengig av situasjonen. Den siste strategien som ble nevnt var å være opptatt av hvordan eller hva betydde endringsprosessen for medarbeidere og passe på at ansatte hadde det bra. Lederne var opptatt av den daglige dialogen og at ansatte skulle ha rom og mulighet til å uttrykke seg om tanker og følelser rundt situasjonen.

Det er lederens ansvar å forebygge og håndtere konflikter i endringsprosesser. Det kreves mot til å gå inn i dette arbeidet og klokskap til å foreta de rette valgene, utført ved hjelp av det riktige midlet og til rett tid. En av utfordringene lederne vil stå ovenfor er å ha kapasitet og



egenskaper til å opprettholde balansen. Lederne påpekte at mer erfaring de fikk jo mer følte trygghet til å imøtekomme utfordringer. Studie viser i tillegg at lederne har behov for å ha en mentor eller veileder som kan hjelpe dem med å gå gjennom egne refleksjoner og tanker i vanskelig situasjoner.

Jeg konkluderer med at lederne er opptatt av at medarbeiderne opprettholder balansen under gjennomføring av endringsprosessen enn prosessen selv. Endringsprosessen blir sett som en del av et lederansvar, men lederne setter mer fokus på at medarbeiderne har det bra og føler seg ivaretatt.

## Vedlegg 1

### Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteravhandling

Jeg er for tiden masterstudent ved Diakonhjemmet Høgskole og holder å nå med den avsluttende masteroppgaven i Verdi basert ledelse. Tema for oppgaven er: Forebygging av konflikter ved en endringsprosess, og jeg ønsker å undersøke mellomledere sine tanker og strategier for å forebygge konflikter ved endringsprosesser. I anledning av min masterstudie ønsker jeg å intervju mellomledere i offentlig sektor angående deres erfaringer med temaet.

Bakgrunnen for min interesse for dette temaet er erfaringer jeg har gjort meg ved å jobbe som leder i mange år. Jeg har blant annet erfart at ledere har forskjellige erfaringer og forholde seg forskjellige for å forebygge konflikter i endringsprosesser.

Hensikten med studie er derfor å beskrive hvordan ulike ledere tenker, forberede seg og hvilke instrument tas i bruk for å forebygge og håndtere konflikter i en endringsprosess og belyse det fra lederes egne erfaringer. For å få til dette ønsker jeg å gjennomføre individuelle intervjuer med 6 mellomledere fra offentlig sektor.

Spørsmålet i intervjuet vil i hovedsak dreie seg om hvilke tanker og følelser du har til forebygging av konflikter og dine erfaringer med konflikter i en endringsprosess. Jeg er interessert i å få kjennskap til hva gjør mellomledere for å forberede seg i en endringsprosess og møte eller unngå konflikter. Du kan også tenke igjennom hva er det som gjør at det oppstår konflikter.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater underveis mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Det er frivillig å være med og du har anledning til å trekke deg når du helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du velger å trekke deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt i hele prosessen og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer full anonymitet.

Med vennlig hilsen

Dato

Andrea Cuellar

## Vedlegg 2

### Samtykkeerklæring

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien av forebygging av konflikter ved en endringsprosess og sier meg villig til å stille på intervju.

Dato: ... .. Signatur: ...

Tlf./mobil nr. ...

(Dette eksemplaret sender du til meg i vedlagte konvolutt)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien av forebygging av konflikter ved en endringsprosess og sier meg villig til å stille på intervju.

Dato: ... .. Signatur: ... ..

Tlf./mobil nr.: ...

## Vedlegg 3

### Intervjuguide til intervju av mellomledere om forebygging av konflikter ved en endringsprosess

#### Generelle innledende spørsmål:

1. Navn
2. Utdanning og stilling
3. Arbeidssted
4. Antall år i stillingen/ erfaringen

#### Spørsmål knyttet til tema endringsprosesser

5. Hvilke endringsprosesser har vært du oppe i?
6. Hvordan tilnærmer du deg denne endringen/utfordringer?

#### Spørsmål knyttet til utfordringer ved endringsprosesser

7. Hva tenker du om konflikter ved endringsprosesser?
8. Hvilke umiddelbare tanker og følelser får du ved å høre ordet konflikt?
9. Hvordan vil du definere/forklare hva en konflikt er?

#### Metode /Strategier

10. Hvordan legger du til rette for å forberede deg og andre på konflikter, eventuelt forhindre konflikt?
11. Hva tror du er årsaker til konflikter kan oppstå ved en endringsprosess?
12. Hvordan går du frem og hva gjør du for å unngå konflikter?
13. Hvilke instrumenter eller verktøy er viktig for deg å mestre for å forebygge konflikter i en endringsprosess?

## **Opplæring/Teori**

14. Opplever du å ha tilstrekkelig erfaring og / eller kompetanse til å forebygge og håndtere konflikter?

## **Forebygging av konflikter**

15. Har du eventuelt flere strategier/metoder/tekniker du bruker for å forhindre konflikt?
16. Hvordan syns du selv at det er å ta tak i konflikter ved endringsprosesser?
17. Hvis en konflikt har oppstått, hvordan har du jobbet med den?
18. Hva er suksess kriterier for å forebygge konflikter?

## 6.0 Litteraturliste

Arbeidstilsynets publikasjoner. Best. Nr. 590. Sunne omstillingsprosesser. *Omstilling Har du husket det viktigste?* 2008. Direktoratet for arbeidstilsynet. Statens Hus, 7468 Trondheim.

Aristoteles (1999). *Etikk*. Oslo: Gyldendal.

Aadland, E., (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget

Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap, mellom dyder og synder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bråten, M.A., Andersen, R K., og Svalund, J. (2008). Fafo- rapport 2008:2. *HMS- tilstanden i Norge 2007*.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarsen, S. og Pedersen, H. (2009). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Ekeland, T. (2004). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hennestad, B. W., (2002). *Endringsledelse som implementering sentrale utfordringer*. MAGMA publisert 3/2002.

Hennestad, B.W., (2012). *Endringsledelse og sticky kultur (59-67)*. MAGMA publisert 8/12.

Hennestad, B.W., og Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F.H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holgernes, M.H. & Henriksen, S. H. (2010). *Sammenhengen mellom organisatoriske omstillinger og mellommenneskelig konflikter på arbeidsplassen over tid*. Masteravhandling. Bergen: UiB.

Hope, O. (2009). *Essays on middle management responsens to change initiatives*. Doktoravhandling. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kotter, P. J (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lindseth, A og Norberg, A. (2004). *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. (145-153). Vol. 18, Issue 2. Scandinavian Journal of Caring Sciences.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62 (arbeidsmiljøloven), sist endret 21. desember 2005
- Lystad, A (2006). *Håndbok i konflikthåndtering*. 2.utg. Oslo: Akribe AS.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning 3. utgave, en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- NOU 1985:5 *En bedre organisert stat*. Oslo: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Nussbaum, M.C. (2001). *The Fragility of Goodness. Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rognes, J. K (2008): *Forhandlinger*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sortland, N. & Einarsen, S. (2004). Mellommenneskelig konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (s. 139-166). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tema Nord (2006:567). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. Nordisk Ministerråd, København 2006. ISBN 92-893-1380-3
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagforlaget.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In: P.H.D. Drenth, H. Thierry and C.J. de Wolff (Eds.) *Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology* (pp.351-376. Sussex: Psychology Press Ltd.
- Worral, Les (1998). *The Perceptions of Public and Private Sector Managers: a comparison*. University of Wolverhampton. ISBN 1363-6839.

Nettsteder:

<https://www.etikkom.no/>

<http://www.idebanken.org>

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355?q=arbeidsmiljøloven>