



# Erfaringer med endringsledelse

-betydningen av kommunikasjon,  
deltakelse og ivaretagelse i  
endringsprosessen

Thomas Alexander Horntvedt

**Master i verdibasert ledelse, kull 2009**

**L41 Masteroppgave**

Antall ord: 26.850

Veileder: professor Harald Askeland

2. mai 2013

## Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å få nærmere kjennskap til hva slags erfaringer ledere har med å utøve endringsledelse. Det er også viktig å få mer kunnskap om hvordan ledere opplever å stå i endringer. Dernest er formålet å finne ut av hvordan ledere vektlegger og praktiserer kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse av medarbeidere under endringsprosessen, og hvordan dette påvirker endringsutfallet.

Problemstillingen er: Hvilke erfaringer har ledere med praktisk endringsledelse, og i hvilken grad vil involvering og samhandling prege utfallet av endringsprosessen?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på er knyttet til endringsledelse, erfaringsteori, og annen relevant litteratur i forhold til lederkommunikasjon i endringstider, medarbeiderdeltakelse og lederomsorg.

Den metodiske tilnærmingen har vært kvalitative intervjuanalyser. Intervjuene er transkriberte og i ettertid analysert og tolket i lys av problemstillingen og relevant teori.

Undersøkelsen indikerer at lederes erfaringer fra tidligere endringsprosesser er med og påvirker hvordan de tolker og forstår fremtidige endringer. Funn indikerer også at dersom lederen vektlegger kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse, vil medarbeidere være mer fornøyde og endringen vil kunne gå mer smidig. Endringsprosessen synes også å ha større legitimitet. Det er også knyttet noen utfordringer i forbindelse med å praktisere dette. Det kan være ressurs- og tidskrevende for ledere i stå i prosessen.

Resultatene er drøftet og mulige tiltak basert på undersøkelsen er presentert. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er belyst.

## **Førord**

Masterstudiet i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole går mot slutten og det er tid for å stoppe litt opp, og tenke på ferden som har vært. Jeg ser for meg forelesninger med engasjerte lærere, masse studenter i det store atriumet, bøker og eksamensinnleveringer. Det har vært mange nyttige diskusjoner om ledelse, og hvordan hverdagen kan gjøres bedre ute i organisasjonene. Det er imidlertid ikke det eneste jeg sitter igjen med. Menneskene og stemningen her gir et helhetlig inntrykk av at verdier settes høyt. Dette vil jeg også ta med meg videre.

Jeg vil rette en takk til lærere og kontorphersonale ved studiestedet som i disse årene har bidratt med nyttige forelesninger, konstruktiv veiledning og praktiske råd. Det virker som dere trives.

En takk også til medstudenter gjennom denne perioden, særlig til de som var i den avsluttende veiledningsgruppen. Det er bra at man ofte kommer lenger ved å tenke sammen!

Jeg har også satt stor pris på at lederne mine på mitt arbeidssted har vært fleksible og lagt til rette for meg slik at jeg kunne fullføre dette studiet.

En stor takk går også til min veileder Harald Askeland for konstruktive innspill helt fra starten av skrivearbeidet og helt inn til mål. Det har vært en god, inspirerende og lærerik prosess!

Jeg vil til slutt rette en stor takk til min kjære kone Claudia. Du har alltid vært en stor inspirasjonskilde for meg. Ditt gode humør og dine kloke innspill gir energi og skrivelyst. Jeg setter veldig pris på deg!

Oslo, 1. mai 2013

Thomas A. Horntvedt

# Innhold

<b>1 INNLEDNING</b> .....	6
<b>1.1 Bakgrunn for valg av emne</b> .....	6
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	7
<b>1.3 Oppgavens oppbygging</b> .....	8
<b>1.4 Avgrensing av oppgaven</b> .....	8
<b>1.5 Oppsummering</b> .....	9
<b>2 TEORI</b> .....	10
<b>2.1 Endringsledelse</b> .....	10
2.1.1 Organisasjonsendring som overgang.....	10
2.1.2 Et kontekstuellt-prosessuelt perspektiv på endring.....	11
2.1.3 Endringens faser og rekkefølge.....	13
2.1.4 Grad av endring.....	14
2.1.5 Kommunikasjon: visjon, retning og mening.....	14
2.1.6 Personorientert lederatferd under endringer.....	16
2.1.7 Ledererfaringer i forhold til endring.....	17
<b>2.2 Medarbeiderdeltakelse</b> .....	18
2.2.1 Demokrati og deltagelse.....	19
2.2.2 Den skandinaviske medvirkningstradisjonen.....	20
2.2.3 Deltakelse i endringsprosesser.....	21
2.2.4 Det instrumentelle argumentet.....	22
<b>2.3 Ivaretagelse av ansatte</b> .....	23
<b>2.4 Oppsummering</b> .....	26
<b>3 METODE</b> .....	27
<b>3.1 Metodisk tilnærming</b> .....	27
<b>3.2 Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forbindelse med kvalitative intervju</b> .....	27
3.2.1 Tematiseringsfasen.....	28
3.2.2 Planleggingsfasen.....	28
3.2.3 Kriterier for valg av informanter.....	29
3.2.4 Presentasjon av informantene.....	30
3.2.5 Gjennomføring av intervjuene.....	31
3.2.6 Transkribering.....	32
3.2.7 Intervjuanalyser.....	32
3.2.8 Verifisering.....	33

3.3 Oppsummering og metoderefleksjon .....	34
<b>4 RESULTATER OG DISKUSJON</b> .....	<b>36</b>
4.1 Innledning .....	36
4.2 Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse? .....	36
4.2.1 Hva tenker ledere om endringsledelse? .....	36
4.2.2 Endringshistorien .....	40
4.2.3 Utfordringer i endringsarbeidet .....	45
4.2.4 Positive faktorer i endringsarbeidet .....	46
4.2.5 Støttens betydning .....	47
4.2.6 Foreløpig oppsummering .....	48
4.3 Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser? .....	49
4.3.1 Kommunikasjonens betydning .....	49
4.3.2 Informasjonens betydning .....	51
4.3.3 Foreløpig oppsummering .....	52
4.4 Hvordan vektlegger ledere deltakelse i endringsprosesser? .....	53
4.4.1 Tillitsvalgte og verneombud .....	53
4.4.2 Direkte medarbeiderdeltakelse .....	56
4.4.3 Positive faktorer ved deltakelse i endringsprosesser .....	58
4.4.4 Utfordringer ved deltakelse i endringsprosesser .....	59
4.4.5 Mellomledernes rolle .....	61
4.4.6 Foreløpig oppsummering .....	62
4.5 Hvordan ivaretar ledere medarbeidere i endringsprosesser? .....	63
4.5.1 Praktiske eksempler på ivaretagelse i endringsprosesser .....	63
4.5.2 Positive faktorer ved ivaretagelse .....	66
4.5.3 Utfordringer knyttet til ivaretagelse .....	66
4.5.4 Foreløpig oppsummering .....	67
<b>5 KONKLUSJON</b> .....	<b>68</b>
5.1 Lederes erfaringer med endringsledelse .....	68
5.2 Involvering og samhandlings betydning for endringsutfall .....	69
5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	71
5.4 Behov for videre forskning .....	72
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>74</b>
Vedlegg 1 Forespørsel til ledere .....	77
Vedlegg 2 Intervjuguide .....	79

## **1 INNLEDNING**

Endringer ser ut til å være noe som er stadig vanligere i organisasjoner. Ulike forhold internt i organisasjonen, men også ikke minst i dens omgivelser for øvrig, gjør at dette behovet tvinger seg frem. Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene hevder den kjente ledelsesforfatteren Gary Yukl (2010). Lederen skal her balansere det å få til de ønskede endringene med hensynet til de menneskene som er involvert. Endringer møtes ofte med motstand og en del endringer lykkes ikke. Ambisiøse planer og mye nedlagt tid i prosessarbeid kan ende med at man ikke når den fremtidige ønskede tilstanden. Underveis kan det også ha oppstått samarbeidsproblemer, konflikter og situasjoner der både ledere og medarbeidere har opplevd slitasje. Virkeligheten kan imidlertid også se annerledes ut. Endringer kan være noe som gjør at organisasjonen og dens medlemmer fornyer seg, at den kvitter seg med uhensiktmessige strukturer, foreldet teknologi, og at den strekker seg mot fremtiden. Utgangspunktet for denne masteroppgaven er troen på at dette er mulig.

### **1.1 Bakgrunn for valg av emne**

Jeg arbeider i helsevesenet og synes i de senere årene å ha sett at endringer har kommet ofte. Tilnærmingen min til endringsledelse er at dette er et spennende, men også et krevende felt å jobbe i. Den innehar muligheten til å endre på ting i organisasjoner slik at disse beveger seg i en annen retning. Samtidig kan mye i organisasjoner, og av og til også i mennesker, ha vanskelig for å endre seg. Vi vet at motstand mot endring er vanlig. Årsaker til dette trenger ikke bare å være av negativ art. Individet kan ha behov for å holde fast til en gjenkjent virkelighet, eller de kanskje ikke forstår prosessene som skjer. Uansett årsak er det ofte krevende for ledere å skulle balansere de ulike hensyn og samtidig implementere endringene. Hvordan opplever de så å stå i dette? Hva slags erfaringer har de gjort seg? Disse spørsmålene har gjort meg nysgjerrig på å gå videre med de. Mitt neste interessefelt har bakgrunn i noe jeg synes å ha sett fra praksis: dersom medarbeidere er tatt med på råd, hvis de blir tatt hensyn til, da synes det å være et bedre et klima å gjennomføre endringen i. Dersom også samhandlingen mellom leder og medarbeidere er preget av konstruktiv dialog og tilbakemeldinger synes det å være mindre motstand enn det ellers kunne ha vært. Interessefeltet er derfor todelt, men har samme utgangspunkt, nemlig endringsledelse. Masteroppgaven jeg skal skrive vil derfor handle om dette.

Masteroppgaven er en del av prosjektet *Ledelse i praksis* som ledes av professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Dette prosjektet har som sitt fokus å se nærmere på ledelse i praksis eller ”hverdagsledelse”. Feltet som ønskes å studeres er derfor endringsvirkeligheten slik den fremsår i lederens daglige virke. Oppgaven utgjør det avsluttende arbeidet i masterstudiet Verdibasert ledelse.

## 1.2 Problemstilling

Den naturlige problemstilling ut fra det som allerede er nevnt vil derfor bli:

*Hvilke erfaringer har ledere med praktisk endringsledelse, og i hvilken grad vil involvering og samhandling prege utfallet av endringsprosessen?*

Når det gjelder involvering og samhandling velger jeg å definere dette nærmere for å konkretisere hva som er kjerneområdene jeg ønsker å undersøke. Dette vil også gjøre det lettere å sortere stoffet under arbeidet. De områdene jeg vil fokusere på er: *kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse*.

*Kommunikasjon* forstås her som samhandlingen mellom leder og medarbeider. Denne kan inneha ulike former. Fra et leder-perspektiv handler kommunikasjon både om hvordan man tydeliggjør et mål, men også hvordan det kommuniseres daglig i møte med medarbeider. Informasjon vil være en viktig komponent her. *Deltakelse* handler om medarbeidermedvirkning. Deltakelse gir mulighet for påvirkning og involvering i beslutningsprosesser, det å bli hørt og tatt med på råd. *Ivaretagelse* referer til at medarbeideren, av lederen blir vist omtanke, at denne opplever støtte og blir tatt hensyn til.

I forlengelsen av dette blir da naturlige forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse?
- Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?
- Hvordan vektlegger ledere deltakelse i endringsprosesser?
- Hvordan ivaretar ledere medarbeidere i endringsprosesser?

Etter at datamaterialet er samlet inn og funnene analysert, vil disse forskningsspørsmålene bli svart på. Det første forskningsspørsmålet henstiller til første halvdel av problemstillingen, og de tre resterende er knyttet til den siste delen.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

Masteroppgavens første kapittel tar for seg forskningsprosjektets problemstilling og de tilhørende fire forskningsspørsmålene. Her er det også vist hvilke begrensninger som er valgt for prosjektet. Det andre kapittelet er viet det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her vil utvalgte teoretiske perspektiver og forskning presenteres. Temaene er knyttet til endringsledelse, herunder kommunikasjon relatert til dette, medarbeiderdeltakelse og ivaretagelse. Kapittel tre vil omhandle metode. Her vil det gjøres rede for hvilken metodisk tilnærming som er brukt, samt hvordan datamaterialet er samlet inn og bearbeidet. I kapittel fire vil funnene presenteres, og samtidig vil de diskuteres i lys av spørsmålene oppgaven reiser og relevant teori. De fire forskningsspørsmålene vil utgjøre en disposisjon her, og hvert delkapittel vil bli oppsummert. Avslutningsvis vil det bli konkludert i kapittel fem: her vil de viktigste forskningmessige funnene bli oppsummert og oppgavens hovedproblemstilling vil bli besvart.

### **1.4 Avgrensning av oppgaven**

Denne oppgaven søker å belyse hva slags erfaringer ledere har med endringsprosesser og hvordan involvering og samhandlingen har betydning for utfallet av endringsprosesser. Det kan være nyttig å komme med noen utdypende kommentarer. For det første er det en *kvalitativ intervjustudie*. Det betyr at det ikke er gått bredt ut, med for eksempel utsendelse av spørreskjemaer til mange ledere. Hensikten har heller vært å gå i dybden av tematikken og her egner samtale seg bedre. Det står mer om dette i metodekapittelet. Informantene i intervjustudien er seks ledere på øverste nivå i *sykehjem*. Dette betyr at andre typer organisasjoner er ekskludert i studien. Dernest er det verdt å merke seg at studien har et *lederperspektiv*. Når det forskes på et tema som har å gjøre med leder- og medarbeiderrelasjonen i en organisasjon, kunne det også ha vært naturlig å finne ut av hva medarbeiderne mener om dette temaet. Alle de intervjuede lederne er kvinner. Dette er tilfeldig i forhold til hvem som responderte på invitasjonen. Det gjøres ikke noe ut av dette i oppgaven, men det er verdt å nevnes.



## 1.5 Oppsummering

Vi har i dette innledningskapittelet sett på bakgrunnen for hvorfor temaene endringsledelse, lederes erfaring, involvering og samhandling er temaer for denne oppgaven. Dernest er oppgavens overordnede problemstilling presentert, men tilhørende forskningsspørsmål. Her er det vist at involvering og samhandling er konkretisert i de tre kjerneområdene *kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse*. Det er også gjort rede for hvordan oppgaven er oppbygd, og at hovedproblemstillingen vil bli endelig besvart i oppgavens konklusjonskapittel. Til slutt er det vist at oppgaven er avgrenset til å gjelde ledere på sykehjem. I den neste delen vil det teoretiske rammeverket bli presentert.

## 2 TEORI

Teoridelen består av tre deler samt en oppsummering. Ledelsestilnærmingen i oppgaven er endringsledelse. Det er derfor naturlig å starte med dette. Videre vil medarbeiderdeltakelse og ivaretagelse være temaer som belyses fra ulike teoretiske ståsteder. Kommunikasjon forstås som en del av det å utøve endringsledelse, så materiale i forhold til dette er tatt med i den første delen.

### 2.1 Endringsledelse

I denne delen vil ulike sider ved endringsledelse presenteres. For å forstå endringsledelse er det også viktig å se nærmere på premissene for organisasjonsendring. Det vil også presenteres et kontekstuell-prosessuell perspektiv på endring.

#### 2.1.1 Organisasjonsendring som overgang

Organisasjonsendring kan ses på som en spesiell type overgang, uansett hva slags innhold endringen har. Endringen starter med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand. Den fremtidige ønskede tilstand er slik som organisasjonen er tenkt å være ideelt sett. Perioden mellom disse to punktene er endringsperioden eller *endringsrommet*. Denne er kritisk, fordi det er i denne perioden kvaliteten på hvordan tilstanden i fremtiden skal se ut avgjøres (Hennestad og Revang 2006:82). Dette vil si at utformingen og gjennomføringen av endringsprosessen vil ha avgjørende betydning for hvor godt organisasjonen kan og vil fungere i den fremtidige ønskede situasjonen.

Ved å betrakte organisasjonsendring i dette perspektivet vil det innebære at organisasjonen har blitt endret effektivt når:

- 1 En organisasjon er gått fra en nåtilstand til en fremtidig tilstand. Dette er nødvendig, men ikke alene en tilstrekkelig betingelse.
- 2 Organisasjonen fungerer etter forventningene i denne tilstanden.
- 3 Endringene har skjedd uten uforholdsmessige kostnader for organisasjonen.
- 4 Endringen er foretatt uten uforholdsmessige kostnader, eller påkjenninger, for det enkelte medlemmet av organisasjonen (Hennestad og Revang 2006:83).

Denne måten å betrakte organisasjonsendring på innebærer at tre forhold må ivaretas. For det første må det være et ønske om at organisasjonen skal være forskjellig fra i dag. Her ligger endringsoppgaven. For det andre må det settes inn tiltak for at dette skal skje. Ellers vil utviklingen bli overlatt til tilfeldighetene. For det tredje må det fokuseres på den perioden der den ønskede fremtiden skal realiseres. Det er altså nødvendig å praktisere endringsledelse.

Endringsledelse handler om å bevege seg fra en etablert praksis til en ny ønsket retning. En ny hverdagsvirkelighet skal implementeres. Endringsledelsens oppgave består i å manøvrere organisasjonen gjennom *endringsrommet*. For å komme frem til den nye ønskede situasjonen må man *ta spranget* gjennom endringsrommet. Ifølge Hennestad og Revang handler dette ikke så mye om å komme ned på et annet sted, som å forandre kart, terreng og oss selv i dette svevet (2006:133).

Å komme seg gjennom endringsrommet vil kunne ta tid. Noe av spenningen er knyttet til om man klarer å nå målet. Turen kan også gå gjennom delvis ukjent landskap der en avgjørende del av utfordringen er å finne veien. Som vi har sett tidligere er det viktig at selve prosessen her blir god fordi dette danner grunnlaget for hvor god kvaliteten vil være på sluttresultatet.

Når man skal endre noe er det viktig å starte med å finne ut av hva slags utfordringer man står ovenfor. Det er to kritiske implikasjoner i forhold til bildet av endringsrommet som det som er mellom en nåsituasjon og den fremtidige situasjonen. Det ene er at det er viktig å ha underveisforståelse. Det andre er at fordi endringsrommet befinner seg i tid innebærer dette at det må anlegges et prosessuelt og dynamisk perspektiv for å forstå underveissituasjonen (Hennestad og Revang 2006:136).

I det følgende skal det introduseres et kontekstuell-prosessuelt syn på endring. Etter dette beskrives ulike faser av endring.

### **2.1.2 Et kontekstuell-prosessuelt perspektiv på endring**

Endringer skjer som regel som en prosess. De ulike fasene vil beskrives nærmere senere. Fimreite presenterer et kontekstuell-prosessuelt perspektiv på endring (2000:176). Dette perspektivet oppfatter både kontekster organisasjonen opererer innenfor og selve *prosessen* i endringen som avgjørende når man skal forklare endring. I denne tilnærmingen vil endring ha en substansiell side, dvs. et utfall, en kontekstuell side og en prosess-side. Disse elementene

kan videre bidra til å forklare hvorfor organisasjoner lykkes eller ikke og hvorfor noen endrer seg og andre ikke. I det følgende skal hver del gjennomgås.

*Endringssubstans.* Dette dreier seg om *hva* som endres og *hvor stor* endringen er. Altså selve utfallet av endringen. Type endring handler om hva som faktisk har hendt i organisasjonen. Endring kan ha skjedd i forhold til roller, tilpasningsdyktighet eller teknologi. For å finne ut av størrelsen på endringene må man se på organisasjonen på to ulike tidspunkt, nemlig før og etter.

*Endringskontekst.* En endring finner sted i en kontekst. Endring trenger drivkrefter for å finne sted. Drivkreftene gjør at det blir behov for tilpasning et eller flere steder i organisasjonen. Det kan være i forhold til struktur, verdier, ideer, produkter osv. Slike drivkrefter kan være av indre eller ytre karakter. Ytre forhold som driver frem endring kan for eksempel være endring av konjunkturer, politisk klima, sosiale forhold og teknologisk utvikling. Av indre forhold som kan være endringsdrivende, dvs. spesielle forhold internt som gir organisasjonen kapasitet til endring, kan det nevnes allerede etablert struktur, strategi, kultur, lederstil og ikke minst de menneskelige ressursene som finnes der. Kontekst er altså det eller de elementer som organisasjonen hele tiden forsøker å tilpasse seg. Kontekst er endringsdrivende, dermed er den av avgjørende betydning for *hvorfor* det skjer endring.

*Endringsprosessen.* Det elementet som binder sammen kontekst og utfall er prosess. Den handler om hvordan endringen organiseres. Prosessen formes ved at ulike parter *samhandler*. Samhandlingen kan organiseres på ulike måter, og dette vil ha ulike konsekvenser for endringsforløp og –utfall. Hvordan prosesser organiseres, og dermed samhandling mellom partene, kan tenkes delt inn i tre måter. Den kan organiseres på en usegmentert måte, dvs. at den har åpen og fri deltakelse for alle de aktører som ønsker å delta. Videre kan den være spesialisert. Dette innebærer at den er forbeholdt spesialister og fagfolk. Til slutt kan den være organisert hierarkisk, dvs. en styrt prosess. Dette innebærer at det bare er (topp-) ledere som er med på viktige beslutninger. I hvor stor grad det vil være åpenhet i samhandlingen vil variere ut fra hvordan man organiserer prosessen på. Selve prosessen er altså avgjørende for utfallet av endringen (Fimreite 2000:176).

### 2.1.3 Endringens faser og rekkefølge

Et mye omtalt tema i litteraturen er endringens faser. Disse fasene er beskrevet noe forskjellig. En mye brukt faseinndeling er Lewins (1951) «force-field»-modell. Her beskrives først en *oppløsningsfase* der de ansatte innser at det er behov for endring. Så kommer *endringssfasen* der endringen finner sted. Dette etterfølges av *reestableringsfasen* der endringen etableres og blir innarbeidet. Det finnes flere ulike faseinndelinger av ulike teoretikere. De fleste handler om at man må ha en forståelse for hva man skal oppnå, gjøre noe for å få det til, og sørge for at det forblir slik. Det kan imidlertid diskuteres om forholdene i virkeligheten forløper så rasjonelt og instrumentelt. Kanter (1983) opererer med forståelsen av faser som problemdefinisjon, koalisjonsbygging og mobilisering. Her ses disse som interaksjoner som har form av bølger og ikke av faser. Bildet her er at endringsoppgavene er vevd inn i hverandre og den ene fasen ofte henger sammen med den forrige og at det skjer en overlapping mellom periodene. Hennestad og Revang opererer med fasene *forankring, organisatorisk aksept, ny handling og stabilisering* (2006:139). Her er utgangspunktet at den nye ønskede retningen må ha forankring i toppledelsen for å kunne lykkes. Det er også viktig at organisasjonen aksepterer endringen og at den til slutt sementeres gjennom ny praksis, ny struktur osv. Dette vil allikevel ikke alltid skje sekvensielt. Det kan handle om skiftende bekymringer eller fokus. Det er viktig at lederen kjenner fasetankegangen som et utgangspunkt for å forstå hvordan organisasjonen reagerer og hvordan endringslandskapet tar form.

Det er ulike syn på hva som er den optimale gjennomføringstid for ønskede endringer, og i hvilken rekkefølge de skal gjøres (Yukl 2010:314). Et syn er at endringer bør introduseres i hele organisasjonen raskt for å hindre at motstand bygger seg opp. En annen tilnærming vil være en mer gradvis introduksjon til ulike deler av organisasjonen til ulike tider. Amis et al. (2004) studerte 36 nasjonale idrettsorganisasjoner over en 12 års periode. De fant støtte i sine undersøkelser for at en større endring ble mer vellykket om den ble foretatt langsomt, og at man startet med synlige og viktige elementer som signaliserte at den var en seriøs og langvarig prosess. Endringer som var kontroversielle skjedde på en ikke-lineær måte. De hadde forsinkelser og reverseringer når deler av endringen ble justert på bakgrunn av bekymringene til motstanderne, eller til et tidspunkt som motstanderne ville være mer mottakelige for dem. En slik prosess ga endringsagentene tillit i forhold til å løse vanskelige spørsmål. En måte å innføre endringer i en organisasjon er å prøve de ut i en del av organisasjonen. Det er imidlertid ikke sikkert at samme måte å gjøre det på vil passe alle

deler. Her spiller mellomlederne en viktig rolle. Dersom disse får være med å påvirke hvordan strategien skal innføres i deres avdeling er sjansen større for å lykkes (Yukl 2010:315).

#### **2.1.4 Grad av endring**

En annen måte å tilnærme seg organisasjonsendringer på er å se på graden av endring. Dunphy og Stace (1988) viser at flere teoretikere skiller mellom to ulike grader av organisasjonsforandring selv om de vektlegger det og beskriver det litt ulikt, ifølge Hennestad og Revang (2006:86). Det handler om *mindre* dyptgripende endringer og *omfattende* og dyptgripende endringer. Første ordens endring innebærer at endringen har funnet sted uten å endre systemets kjerne. Andre ordens endring innebærer imidlertid å endre de grunnleggende og styrende regler eller premisser for systemet, og vil være revolusjonerende på den måten at man overskrider eksisterende grenser (Hennestad og Revang 2006:87).

Det å skille mellom begrepene førsteordens og andreordens endring er egnet til å se på forholdene teoretisk og som en hjelp for analyse. Det kan imidlertid være vanskelig å operasjonalisere og skille i praksis. Visse endringer vil kanskje oppleves å være i grenselandet mellom disse to. Noen ganger vil for eksempel en stor endring være utløst av en mindre endring. En viktig distinksjon her er inndelingen i *organisasjonsutvikling* og *organisasjonsendring*. Organisasjonsutvikling kan sies å være en *forandring i* og organisasjonsendring vil være en *forandring av*. Organisasjonsendring er mer grunnleggende enn organisasjonsutvikling. Dette er fordi den er mer kompleks og den kan berøre organisasjonens situasjonsforståelse, verdier, samhandlingsmønstre, sammensetting av kompetanse og dets strukturer (Hennestad og Revang 2006:89).

I møte med denne kompleksiteten er det behov for *tydelig* lederskap. Videre skal det ses nærmere på betydningen av visjon og mening i endringsarbeidet.

#### **2.1.5 Kommunikasjon: visjon, retning og mening**

Når det gjelder å manøvrere seg gjennom endringsrommet er det lettere å gjøre dette om man har et klart bilde av dit man skal. En god ide, konsept eller beslutning må kommuniseres tydelig til organisasjonen. Følgelig er det viktig at lederen er en god kommunikator. Det er avgjørende at kommunikasjonen rettes mot alle deler av organisasjonen. Forskning på

karismatisk og transformasjonsorientert lederskap har vist at det å ha en overbevisende og klar visjon er veldig nyttig ved endringer. Dersom folk skal være med på en endring som er radikal, trenger de en visjon om en bedre fremtid som er så attraktiv at ofrene og innsatsen endringene vil kreve kan rettferdiggjøres. Gjennom en travel og kanskje forvirrende endringsprosess vil en klar visjon være noe som hjelper å gå samme vei og å koordinere beslutninger og handlinger slik at de leder til målet (Yukl 2010:307).

Å utøve lederskap har med mening og retning å gjøre. Når det utøves godt *lederskap*, kan organisasjoner utvikle seg til å bli «infused with meaning», skriver Philip Selznick i sin klassiske bok *Leadership in Administration* (1957). I boken belyses bl.a. forskjellen mellom organisasjoner og *institusjoner*. Organisasjon ses her som en innretning som fungerer mer i retning av en teknisk eller strukturell størrelse. Institusjon blir det først når den gis mening og verdier legges til grunn. Han sier: ”Den viktigste betydningen av ”å institusjonalisere” er kanskje å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller” (1957:26).

Om mening og retning er avgjørende for å effektivt holde en organisasjon på riktig kurs, blir dette minst like viktig når man skal få den til å endre kurs. Det er behov for ekstra energi og kraft for å bryte ut av en etablert retning og kvitte seg med fortolknings- og handlingsmønstre som er gamle (Hennestad og Revang 2006:145).

Smircich og Morgan (1998) omtaler lederskap som det å forvalte mening. De hevder at lederskap i utgangspunktet er en sosial prosess som defineres gjennom samhandling. Videre sier de at lederskap innebærer en prosess der virkeligheten defineres på måter som er fornuftige for de som ledes. Det innebærer også et avhengighetsforhold der enkeltmennesker overgir sine egne muligheter til å tolke og definere virkeligheten til andre, dvs. lederen. Lederskap hviler derfor i stor grad på det å skape et referansepunkt som man kan rette organisasjon og styring mot.

Når det gjelder *praktisk* tilnærming til ledergjerningen under endring er det ulike sider ved denne. Dette skal behandles i det følgende.

### 2.1.6 Personorientert lederatferd under endringer

Å gjennomføre endringsprosesser rent praktisk krever lederatferd på mange områder om det skal lykkes. Yukl deler disse inn i to forskjellige, men overlappende kategorier. Det ene er *organisasjonsorientert lederatferd* og det andre er *personorientert lederatferd* (2010: 315). Det første handler om atferd og handlemåter som rettes mot hele organisasjonen. Dette kan for eksempel være å forstå og påvirke politiske prosesser i organisasjonen, eller aktivt bruke nøkkelpersoner for å fremme endringene på de ulike avdelingene. Det kan også være å la arbeidsgrupper lede deler av endringsprosessen. Når det gjelder personorienterte handlinger handler dette om å motivere, støtte og lede menneskene i organisasjonen.

Even the people who initially endorse a change will need support and assistance to sustain their enthusiasm and optimism as the inevitable difficulties and setbacks occur. Major change is always stressful and painful for people, especially when it involves a prolonged transition period of adjustment, disruption, and dislocation (Yukl 2010:315).

Menneskene i organisasjonen trenger støtte under prosessen da det ofte kan være en påkjenning. Det er viktig å kommunisere til organisasjonen at endringen er nødvendig. Det er ulike måter å gjøre dette på, men det er avgjørende at de ansatte forstår at endringen er noe som er viktig, og at det er viktig at den foretas nå. Årsaksforhold kan være av intern eller ekstern karakter, jf. Fimreite (2000).

Videre er det viktig å forberede folk og hjelpe de til å tilpasse seg endringene. Dersom folk ikke er i stand til å takle en stressende og kanskje traumatisk omstilling, kan de i ytterste konsekvens bli opprørske eller deprimerte (Yukl 2010:318). De negative sidene ved en endringstilstand er enklere å mestre dersom man er forberedt og informert om fremdriften på forhånd.

Det er viktig å gi de ansatte muligheter for å oppleve positive sider ved endringene tidlig i prosessen. Folk er mer villige til å være delaktige i aktiviteter dersom de ser at det er muligheter for å lykkes. Mindre delmål i starten og underveis kan være konstruktivt. Når de ansatte ser at de lykkes, vil de bli mer motivert for å strekke seg videre og kanskje mot større mål.



Å *informere* mye underveis er også viktig. En måte å videreformidle at prosessen går videre, er å informere de ansatte om hvilke faser som er igangsatt, hvilke endringer som er ferdige og hvilke positive konsekvenser den foreløpige endringen har ført til.

Det er viktig at lederen som igangsatte endringen og som står som garantist for den, fortsetter å skape tilslutning og oppmerksomhet og viser et forpliktende engasjement under hele prosessen. Slik som nevnt i sitatet over kan tilbakeslag komme. Etter hvert kan ansatte kjenne på hva endringen virkelig koster, samt hva som må ofres. De forventer at ledere fortsatt skal være tro og vise tilslutning til visjonen og endringsmålene. Det å vise tilslutning er mer enn å kun argumentere for hvor viktig endringen er. Det er også avgjørende at lederen investerer innsats, tid og ressurser på å løse utfordringer og overstige hindringer. Dette kan blant annet gjøres ved å vise deltakelse på endringsrelaterte møter eller arrangementer. Slike handlinger av symbolsk karakter signaliserer at endringen er viktig og at den prioriteres (Yukl 2010:320).

Mye av lederens virke er konsentrert rundt kommunikasjon. I endringer er denne delen av arbeidet kanskje enda viktigere enn ellers. Størstedelen av innholdet i personorientert lederatferd handler om nettopp kommunikasjon. Det er avgjørende at lederen kjenner til ulike kommunikasjonsteknikker. Det vil for eksempel være perioder av endringen hvor strategisk kommunikasjon er å foretrekke. Andre ganger kan konfliktdepende kommunikasjon være det som fører til at endringen går bedre og samarbeidet blir mer hensiktsmessig. Effektiv kommunikasjon innebærer at budskapet når frem og blir forstått, det være seg i forhold til retning og mål, eller i forhold til medarbeidere som trenger støtte og veiledning.

Som en oppsummering kan det nevnes at det også er nødvendig at lederen *setter folk i stand* til å gjennomføre endringen. Dette kan blant annet være å delegerer myndighet og beslutninger til enkeltpersoner eller grupper som har fått særlige ansvarsområder innenfor endringen. Det er og viktig at heftende byråkrati reduseres, og at de nødvendige ressursene frigjøres slik at de som skal gjennomføre de praktiske sidene ved endringen også har det de trenger for å gjøre dette (Yukl 2010:317).

### **2.1.7 Ledererfaringer i forhold til endring**

I forhold til erfaringer generelt er dette en fellesbetegnelse på den informasjon individet erverver gjennom sansning og handling. Ledere gjør seg kontinuerlig erfaringer i sitt daglige arbeid og vil også ha med seg erfaringer fra tidligere hendelser. Mintzberg omtaler dette i sin

artikkel ”Rounding out the Manager`s job” (1994). Lederen som menneske har i utgangspunktet med seg et sett av grunnleggende verdier inn i lederjobben. Videre har denne erfaringer fra tidligere i livet. Erfaringene har på den ene siden gitt lederen ferdigheter. På den andre siden har den tilført lederen kunnskap. Slik type kunnskap kan stamme fra årevis av arbeidserfaring. Den kan både brukes direkte rent praktisk, men den gir også lederen et sett av mentale modeller. Disse modellene er med å påvirke hvordan lederen tolker verden rundt seg og handler. Samlet utgjør alt dette faktorer som er med på å bestemme hvordan lederen utfører sitt arbeid.

Er disse forholdene gjeldende når det gjelder lederjobben generelt, vil det også være tilfellet i forhold til lederens møte med endringer. Ledere som gjør seg erfaringer i forhold til endringsarbeid vil besitte både ferdigheter, kunnskap og etter hvert danne seg forestillinger som tas med videre. I oppgaven vil det forsøkes å avdekke hva slags praktiske erfaringer lederen har gjort seg i forhold til å lede endringer, og hvordan lederen tenker i forhold til endringsledelse. Disse to vil på bakgrunn av det nevnt over henge uløselig sammen.

Meyer og Stensaker hevder at positive erfaringer fra tidligere endringssituasjoner er med å gjøre at man møter fremtidige endringer mer positivt (2011:85). Dersom dette er riktig vil det også antas at negative erfaringer vil påvirke i negativ retning. Allikevel slås det fast at individer er forskjellige, også i forhold til måten man håndterer endring og usikkerhet på.

Vi har sett på ulike sider ved endringsledelse og organisasjonsendring. Videre vil det ses nærmere på deltakelse av medarbeidere.

## **2.2 Medarbeiderdeltakelse**

I denne delen skal det redegjøres nærmere for medarbeiderdeltakelse. Begrepet deltakelse og medvirkning er begge brukt, og det legges det samme innholdet i de. Et samfunnsperspektiv på demokrati og deltakelse i arbeidslivet presenteres først. Dette er tatt med for å vise den grunnleggende tenkningen i deltakelsesbegrepet. Videre er det naturlig å se nærmere på den skandinaviske medvirkningstradisjonen. Det er i dette landskapet ledelse til daglig blir utøvd i Norge. Etter dette vil det presenteres ulike tilnærminger til deltakelse i forhold til endringsprosesser.

### 2.2.1 Demokrati og deltakelse

Både organisasjoner og menneskene i arbeidslivet blir påvirket av og skaper forskjellige former for felleskap. Medvirkning i arbeidslivet er temaer som også har blitt tatt opp på samfunnsnivå. I det følgende skal det ses nærmere på Dahls (1992) teori om økonomisk demokrati og Patemans (1970) teori om deltakerdemokrati, slik det er gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2008:128).

I *demokratisk* tenkemåte er likhet og frihet to sentrale verdier. Borgere i demokratiske samfunn skal alle ha like muligheter til å utvikle seg og kunne påvirke, ytre seg fritt og utøve egne interesser innenfor lovens rammer. I Dahls teori om økonomisk demokrati tar han utgangspunkt i et klassisk dilemma; politisk likhet kan komme i konflikt med politisk frihet (1992:35). I den amerikanske demokratiutviklingen så man tidlig at i en situasjon med politisk likhet, det vil si at mange borgere som var likeverdige styrte seg selv gjennom demokratiske prosesser, kunne det skapes en situasjon der en tyrannisk majoritet hadde muligheten til å utslette minoriteters frihet. Dahl ser for seg et økonomisk system med selvstyrte foretak som et middel til å bedre kunne ivareta balansen mellom frihet og likhet.

Dahl beskriver fem kriterier for en demokratisk prosess: Likt fordelt stemmerett, alle skal ha lik mulighet til å bli hørt i en beslutningsprosess, borgerne bør være opplyste nok til å kunne begrunne standpunktene sine, alle skal ha mulighet til å påvirke sakslisten, og til slutt at alle voksne i et samfunn, med minimale unntak, skal ha stemmerett. Han mener bedriftsdemokrati bedrer statsdemokratiet fordi man blir bedre samfunnsborgere og det oppnås en større politisk likhet. Han hevder at om demokratiske prosesser er riktig for en stat, bør det i utgangspunktet også være riktig for økonomiske foretak (1992:101).

*Deltakelse* i Patemans (1970) teori henspeiler på deltakelse i det å ta beslutninger. Et viktig argument er at det å oppleve deltakelse bidrar til å utvikle en *demokratisk personlighet*. Dette vil igjen øke sjansen for videre deltakelse senere, også på andre områder i samfunnet. I tillegg har deltakelse generelt en integrerende funksjon ved at den øker opplevelsen av tilhørighet i et samfunn. Hun er opptatt av at deltakelse må være deltakelse i *noe*, og dette er beslutninger. Pateman skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse og full deltakelse (1970:69). *Pseudodeltakelse* refererer til situasjoner der begrepet deltakelse brukes, men i realiteten er beslutningen allerede fattet. Dette kan være i situasjoner der teknikker for overtalelse til å godta beslutninger blir brukt. Partiell eller *delvis deltakelse* skjer når ansatte kan påvirke en beslutning samtidig som ledelsen er de som egentlig sitter på makten og fatter den endelige

beslutningen. Til slutt har vi *full deltakelse* og dette inntreer først når hvert medlem i et besluttede organ har like mye makt til å bestemme hva som skal besluttes. Pateman skiller i tillegg mellom deltakelse på ulike styringsnivåer. Det lavere styringsnivået vil si der beslutninger tas om daglige aktiviteter eller konkrete arbeidsoppgaver. Det høyere styringsnivået referer til det nivået der strategiske beslutninger fattes. Et bedriftsdemokrati i dypest forstand vil da være når de ansatte har mulighet til full deltakelse på det høyere styringsnivået (Pateman 1970:72). Kongsvik og Amundsen oppsummerer Dahl og Patemans betraktninger ved å si at begge mener at ansatte må ha styringsrett for at det skal finnes bedriftsdemokrati. Imidlertid vil *bedriftsdemokratisering* som prosessbegrep betraktes som alle forhold som bidrar til en modifisering av eiernes styringsrett og til en mer jevn fordeling av makt (Kongsvik og Amundsen 2008:132).

Vi har sett at medvirkning av ansatte kan begrunnes ut fra demokratiske ideer og at deltakelse kan ha ulike nivåer. Videre skal vi se på hvordan den skandinaviske medvirkningstradisjonen har blitt utviklet.

### **2.2.2 Den skandinaviske medvirkningstradisjonen**

Medvirkning for de ansatte har vært et viktig prinsipp i norsk arbeidsliv i flere tiår (Kongsvik og Amundsen 2008:135) Den er også sterkere enn i mange andre vestlige land. Å knytte dette til sosialdemokratiske tradisjoner vil være naturlig. I etterkrigstiden ble politikken sterkt påvirket av arbeiderbevegelsen og denne hadde sterke bånd til fagbevegelsen. I dette klimaet vokste medvirkningsprinsippet frem, og har etter hvert blitt institusjonalisert i norsk arbeidsliv. Dette er også nedfelt i Hovedavtalen mellom LO og NHO (tidligere NAF).

Det som vektlegges i det som har blitt kalt den skandinaviske tradisjonen er bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd. Dette er nært forbundet med samarbeidet mellom LO og NAF. Prosjektet ble etablert på starten av 60-tallet. Målet var å øke den personlige medvirkningen for den enkelte i arbeidslivet. Medvirkning ble sett på som avgjørende for konstruktiv interesse i egen arbeidssituasjon og for motivasjon og tilfredshet på jobben. I denne sammenheng er det naturlig å trekke frem forskningsprogrammet som var ledet av Einar Thorsrud. I programmet ble det gjort flere felteksperimenter i industribedrifter hvor bedre betingelser for medvirkning i det daglige arbeidet ble gitt. Demokratiseringen ble gjennomført ved delvis selvstyrte arbeidsgrupper. Det ble i forbindelse med dette formulert

prinsipper som arbeidet skulle tuftes på, kalt psykologiske jobbkrav. Disse går ut på at det i arbeidet er behov for variasjon, mulighet for læring og respekt. Det bør i tillegg være mulig å se sammenhengen mellom arbeidet og dens relasjon til omverdenen, samt at den er forenlig med en ønskelig fremtid. Punkt 3 handler om medvirkning: ”Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget” (Thorsrud og Emery 1970:66). Dette tankesettet har vært med å påvirke tenkningen om arbeidslivet i Norge.

I det senere kan det synes å være en endring i argumentasjonen for medarbeiderdeltakelse. I 1960- og 1970-årene var man opptatt av deltakelse av idealistiske årsaker. Det ble brukt for å styrke demokratiet i bedrifter og samfunnet generelt. I det senere har deltakelse blitt sett på som en viktig faktor for å øke konkurransevnen (Grønhaug og Hansen 2001:20).

Vi har sett at man i Norge har en sterk tradisjon for medvirning. Denne tradisjonen står fortsatt står ved lag, jf. Trygstad og Hagen (2007) som har beskrevet ledelse i den norske modellen, om enn med litt annet fokus enn for noen tiår siden.

Videre skal vi se nærmere på deltakelse i forhold til *endringsprosesser* i organisasjoner.

### **2.2.3 Deltakelse i endringsprosesser**

I en review-artikkel viser Pasmore og Fagans til en debatt om medvirkning i endringsprosesser der det har blitt argumentert både for og imot (1992:376). Det har av forskere blitt stilt spørsmålsteget ved medvirkning som prinsipp. De har pekt på studier som har vist at et flertall av medarbeidere velger medvirkning vekk når de faktisk får muligheten. Andre funn har vist at når det gjelder produktivitet har ikke medvirkning hatt noen innvirkning. I annen forskning derimot pekes det på at medvirkning faktisk har en positiv virkning på både produktivitet, kvalitet og jobbtilfredshet.

Medvirkning representerer ifølge Pasmore og Fagans noe positivt både for individet og for samfunnet. De anerkjenner samtidig at dette er krevende og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av kompetanse og modenhet. De sier at grunnen til at noen ikke lykkes med innføringen av medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller organisasjonen ikke er modne nok eller mottakelige for dette. På organisasjonsnivå er hindringene strukturelle, relasjonelle eller sosiale. I forhold til individnivå mener de at det kreves kunnskap, erfaring og

trening når det gjelder avanserte former for medvirkning. De skiller mellom fem nivåer av medvirkning:

1. Delta passivt ("conforming")
2. Bidra i forbedring av det eksisterende ("contributing")
3. Forsøke å forandre på noe i det eksisterende systemet ("challenging")
4. Søke samarbeid med andre som ønsker å endre systemet (collaborating")
5. Skape et nytt system ("creating")

En vellykket medvirkning ifølge Pasmore og Fagans betinger at det er samsvar mellom formen på medvirkningen, organisasjonens beredskap og de ansattes modenhet for deltakelse og kompetanse (1992:393).

Kvadsheim er også opptatt av en del utfordringer knyttet til medvirkning i forhold til at det er krevende både for individ og organisasjon (2001:53). Det er som regel ledelsen som tar initiativ til endringstiltak. De ansatte fungerer derimot ofte som høringsinstans for slike utspill. De ansatte kan da oppleve at de kommer for sent inn i situasjonen med sine innspill. De to partene kan også ha ulike perspektiver. Ansatte kan helle mot å følge formelle prosedyrer, mens ledelsen kan ha behov for resultater og ha behov for fleksibilitet. Ansattes fokus kan også først og fremst dreie seg om interne behov, mens ytre faktorer som markeds- og konkurransesituasjon vil være viet mindre oppmerksomhet (Kvadsheim 2001:54).

Hvor positivt medvirkning vil være er i tillegg knyttet til hvordan den blir organisert. *Direkte* medvirkning vil være ansattes medvirkning som individuelle representanter. *Indirekte* medvirkning vil si at noen er valgt til å kunne representere fleres interesser og oppfatninger. Aktiv involvering av de tillitsvalgte er en forutsetning for en god medvirkning i prosessen. Men like viktig er ansattes opplevelse av *egne muligheter* for direkte deltakelse og det å ha blitt lyttet til. Dette må også til for at prosessen skal få oppslutning og legitimitet (Kvadsheim (2001:74).

## **2.2.4 Det instrumentelle argumentet**

Levin og Klev (2002) har en etisk og verdimeessig forankring i et demokratisk ideal i deres syn på organisasjonsutvikling: medvirkning er et viktig virkemiddel for å realisere arbeidsdemokratiske verdier. De bruker også et mer instrumentelt argument for medvirkning.

De hevder at det gjør det enklere å gjennomføre endringer (Levin og Klev 2002:36). Dersom ledelsen planlegger endringer alene, vil dette føre til at det vil brukes mye tid på informasjon og opplæring for de som skal gjøre bruk av det nye. Ved at ansatte får være med å påvirke de nye løsningene, vil de også bli eiere av dem. Det er lettere å ta de nye løsningene i bruk. Motstand vil også komme frem på et tidligere stadium, før det er investert mye ressurser i endringen. Levin og Klev er også opptatt av at organisasjonsutvikling fører til kollektive læringsprosesser og refleksjon som i sin tur skaper felles ny innsikt (Levin og Klev 2002:120).

I det ovenstående er det omtalt grunnleggende ideologisk tenkning omkring medvirkning samt ulike sider ved deltakelse i forhold til endringsprosesser. I det følgende vil *ivaretakelse* av de ansatte belyses nærmere.

### **2.3 Ivaretakelse av ansatte**

Vi har i det ovenstående sett på *deltakelse* av medarbeidere. I denne delen skal *ivaretakelsen* av medarbeidere belyses. Begrepet ivaretakelse forstås her som det å ta vare på, gi støtte, vise omtanke, ta hensyn til. Det engelske ordet *care* vil også harmonisere med dette. Dette ordet betyr ”å bry seg, å ha omsorg for” (Kunnskapsforlagets ordbok).

Det å vise omsorg handler både om en følelsesmessig tilstand, men også noe som er forbundet med handling. Mayeroff skriver i sin filosofiske bok *On caring* at: “To care for another person, in the most significant sense, is to help him grow and actualize himself” (Mayeroff 1971:1). I forhold til denne definisjonen vil det å vise omtanke være å hjelpe den andre til vekst og at denne virkeliggjør seg selv. Et av de stedene mennesker ideelt sett kan utvikle seg er på arbeidsplassen. Ledere har her muligheten til å være med å legge forholdene til rette for personlig utvikling.

Solomon skriver om *care and compassion* i organisasjoner (1998:515). Han sier at selv om det er allment akseptert å ha følelser som omsorg og medfølelse, kan noen forbinde det med svakhet eller tåpelighet faktisk å handle på de. Men gode ledere *har* omtanke for sine medarbeidere, selv om noe ledelseslitteratur legger vekt på at dette tenderer mot luksus for de ansatte, mens det kan bli farlig dyrt for organisasjonen. Organisasjoner som ivaretar sine

ansatte er ikke opptatt av sentimentalitet uten noen form for resultatorientering. Heller det motsatte er tilfellet:

Indeed, my argument is that a caring corporation cultivates the most basic strength of any organization, mutual dedication and a sense of security rather than defensive self-interest (Solomon 1998:518).

Han sier videre at *care*, eller ivaretagelse, i organisasjoner til tider har vært avvist på et prinsipielt grunnlag. For det første har man da argumentert med at organisasjoner ikke er en "person" eller en innretning som kan utøve dette. For det andre så inneholder ikke stillingsinstruksen noe om dette. Han understreker imidlertid at det holder med å slå fast at uansett type organisasjon så inneholder disse *mennesker*, og de både *kan* og *gjør* dette. Dernest mener han at det er galt å ha en forestilling av en stillingsinstruks som noe som er begrenset til plikter og ansvarsområder. De inkluderer også referanser til grunnleggende menneskelige verdier som er essensielle for alle typer organisasjoner (Solomon 1998:517).

Salomon hevder at en tankegang i forhold til ledelse som går ut på at det vil være hensiktsmessig å holde stor avstand til medarbeidere, for på den måten å lettere kunne ta "profesjonelle" beslutninger uten at det "personlige" forstyrrer, er feil. Det meste av ledelsesgjerningen består ikke av å gi og følge ordre. Mye av lederjobben er orientert rundt kommunikasjon og relasjoner. Det legges til:

Management is concerned first and foremost with people (...) The strictly professional and the personal aspects of a person can never be kept wholly apart, however, and caring for an employee or a manager in the organization inevitable includes a certain concern for the person as well (Salomon 1998:525).

Yukl definerer lederskap som en sosial interaksjonsprosess der lederen forsøker å påvirke medarbeidernes atferd (2010:26). Ifølge Glasø (2008), argumenterer Dasborough og Ashkanasy (2002) i tråd med en slik definisjon for at lederskap egentlig er en emosjonell prosess der ledere uttrykker emosjoner og samtidig forsøker å vekke emosjoner hos medarbeiderne. Emosjonene er altså i ferd med å bli integrert i nyere definisjoner samt perspektiv på ledelse.

Endringsprosesser byr ofte på følelsesmessige utfordringer for både medarbeidere og ledere. Man trenger i endringsprosesser både tid til å forstå og tilpasse seg følelsesmessig til den nye



situasjonen. Hvis ledere ikke ivaretar slike behov blant medarbeiderne, kan endringer bli oppfattet som en trussel heller enn som en mulighet til at ting skal bli bedre.

Ifølge Glasø (2008) har Einarsen og Glasø (2006) undersøkt affekter som ledere og medarbeidere opplever under samhandling, basert på data fra 270 ledere og 542 medarbeidere fra privat og offentlig sektor. Resultatene viste at leder–medarbeider-relasjoner er sterkt farget av både positiv og negativ affekt i form av emosjoner, stemninger samt emosjonelt ladete vurderinger. Analyser viste at disse affektene kan klassifiseres i fire grunnleggende emosjonelle faktorer som er de samme for ledere og medarbeidere, menn og kvinner og ansatte i privat og offentlig virksomhet. Faktorene ble kalt *Ivaretakelse*, *Frustrasjon*, *Krenkelse* og *Utilpasshet*. Der medarbeiderne opplevde *ivaretakelse* fikk de en følelse av å være tilfreds, glad, begeistret, likt, lykkelig, anerkjent, inspirert, forventningsfull, respektert, interessert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt. For de ansatte var faktoren *Ivaretakelse* knyttet til et bra forhold til lederen og til høy jobbtrivsel, mens faktorene *Frustrasjon*, *Krenkelse* og *Utilpasshet* var knyttet til dårlig kvalitet på forholdet til lederen og til lav jobbtrivsel.

Vie (2009) har forsket på ledere og lederomsorg. Forskingen viser at ledere viser omsorg i små og store situasjoner og kan på den måten reduserer spenninger i relasjoner. Lederen er ofte innblandet i prosesser der det skapes ulike meninger og motsetninger, dette gjelder særlig ved endringsprosesser. Ved å vise omtanke og komme ansatte i møte kan lederen redusere spenninger og bidra til at arbeidsprosessene bedres. Det påpekes at lederomsorg ikke alene gjør dette, men at den kan føre til et godt samarbeidsklima der det skapes forståelse for forskjeller og et ønske om å finne løsninger (Vie 2009:150). Forskingen viser også at ledelsesomsorg gjennom daglige aktiviteter som det å lytte og småprate med medarbeiderne kan være med å påvirke organisasjonen. Direkte og indirekte påvirkning gjennom sosiale innflytelsesprosesser stemmer overens med Yukls (2010) syn på ledelse nevnt over.

Det å vise lederomsorg kan for lederen også være forbundet med noen utfordringer. Det å vise omsorg for en medarbeider kan i sin tur øke spenningen i forholdet til en annen. Dette er ikke en spesiell situasjon for ledelse alene, den kan ligne det man kan oppleve i familier der det å gi en gave til et av barna ikke bedrer forholdet til det andre (Vie 2009:176).

I forlengelse av Mayeroffs (1971) tilnærming til å være praktisk i forhold til omsorg og omtanke nevnt innledningsvis, identifiserer von Krogh ulike former for lederatferd. Han referer til fem dimensjoner der det kan utøves lederomsorg: tilstrebe gjensidig tillit, ha aktiv

empati, være tilgjengelig i forhold til å hjelpe, vise overbærenhet og det å ha mot (1998:137 – min oversettelse).

Vi har sett i denne delen at ivaretagelse av de ansatte er en viktig del av ledelse generelt så vel som i endringstider. Helt til slutt vil teoridelen oppsummeres.

## **2.4 Oppsummering**

Teorien som er gått igjennom har vist at det er mange faktorer i endringsprosessen som spiller inn på prosessforløpet og utfallet. Endringsprosessen er en reise i til dels ukjent terreng og for lederen kan det være mange utfordringer underveis. Forskning og teori antyder allikevel at ved å samtidig rette oppmerksomheten fremover mot målet og på de menneskene som skal virkeliggjøre målet, kan en farbar vei finnes.

Ut fra det teoretiske rammeverket som er presentert vil det presenteres noen hypoteser:

- God kommunikasjon leder-medarbeider i endringsprosesser økes sjansen til å lykkes med den praktiske endringen.
- Ledere som vektlegger deltakelse vil ha større sjanser til å lykkes med endringer og ha fornøyde ansatte.
- Ivaretagelse av medarbeidere under endringsprosesser reduserer slitasje og følelsesmessig påkjenninger – kanskje også for lederen.

Sammen med forskningsspørsmålene vil disse utgjøre et utgangspunkt for hvordan jeg møter empirien informantene i forskningsopplegget vil frembringe. I den neste delen vil det gjøres rede for metodelnæringen i denne oppgaven.

## **3 METODE**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for mitt valg av metode. Metode er ifølge Everett og Furseth en fremgangsmåte til å komme frem til ny kunnskap (2012:130). Jeg vil til å begynne med presentere den metodiske tilnærmingen jeg har valgt. Deretter vil Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forhold til det kvalitative forskningsintervju brukes som en modell for å vise hvordan jeg har arbeidet (Kvale og Brinkmann 2009).

### **3.1 Metodisk tilnærming**

Endringsledelse handler om å utøve ledelse i møte med endringer. Formålet med denne undersøkelsen er å få nærmere kjennskap til hva slags erfaringer ledere har med å utøve endringsledelse i praksis. Det vil også være viktig å finne ut av hvordan de vektlegger involvering og samhandling av medarbeidere under endringsarbeidet, og hvordan dette påvirker endringsutfallet. Helsevesenet er en arena der endringer de senere årene har blitt stadig vanligere, og ledere på øverste nivå på sykehjem vil være de som vil bli intervjuet.

Min metodiske tilnærming er kvalitativ. For å få nærmere innsikt i temaene jeg ønsker å belyse vil jeg gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med seks ledere. En leder vil intervjues om gangen. Det kvalitative forskningsintervjuet gir en enestående mulighet til å få tilgang til, og kunne beskrive informantenes daglige livsverden. Livsverden er her forstått som: ”verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig og forut for alle forklaringer” (Kvale og Brinkmann 2009:48). Metoden egner seg godt når et tema skal belyses ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Jeg vil i forkant av intervjuene lage en intervjuguide med spørsmål utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuene vil tas opp på diktafon og så transkriberes. De transkriberte intervjuene vil deretter analyseres og drøftes.

### **3.2 Kvale og Brinkmanns 7 stadier i forbindelse med kvalitative intervju**

Kvale og Brinkmann deler intervjuundersøkelsen inn i 7 stadier (2009:118). De 7 stadiene er: tematisering, planlegging, gjennomføring av intervju(ene), transkribering, intervjuanalyse, verifisering og rapportering av funnene i undersøkelsen. Det er ingen regler for hvordan et

forskningsintervju eller en intervjuundersøkelse skal gjennomføres (Kvale og Brinkmann 2009:115). Jeg har foretatt valg som er egne i prosessen. De ulike fasene representerer trinnene som forskningsarbeidet har fulgt. Videre vil de ulike fasene presenteres, og det vil gjøres rede for hvordan forskningsarbeidet har vært utført.

### **3.2.1 Tematiseringsfasen**

I denne fasen handler det om å bli klar over hva man skal forske på. Tematisering henviser til formuleringen av problemstilling og en teoretisk avklaring av hva man skal forske på. Bakgrunnen for mitt valg av emne kan leses i avsnitt 1.1. Formålet med forskningsprosjektet kan leses i avsnitt 3.1. Med dette som utgangspunkt utarbeidet jeg en problemstilling. Det ble også utarbeidet fire underliggende forskningsspørsmål som skulle medvirke til å samle inn nok informasjon slik at jeg fikk svart på denne problemstillingen. Kvale og Brinkmann understreker at når et intervjuprosjekt skal planlegges, er det avgjørende at man har fastlagt innholdet i og målet med studien, slik at man kan gjøre riktige valg i forhold til metode (2009:121).

### **3.2.2 Planleggingsfasen**

På bakgrunn av problemstillingen, forskningsspørsmålene samt teorien jeg hadde lest, utarbeidet jeg en intervjuguide (se vedlegg 2). Denne er tredelt. Først inneholder den en del med spørsmål som handler om lederen og hva denne legger i begrepet endringsledelse. Den neste delen er viet lederens erfaringer og opplevelse av å stå i endringsledelse. Den siste delen handler om hvordan ledere ser på og vektlegger kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse. Intervjuguiden er laget med vide spørsmål slik at informantene ikke blir for ledet i hva de svarer. Noen av spørsmålene forlenges ved at informantene bes om å fortelle fritt. Her kan informanten selv svare på spørsmålet, og assosiere slik det faller naturlig. Noen temaer i interessefeltet er viet flere spørsmål enn andre.

Jeg sendte ut forespørsler om å delta i intervjuprosjektet til i god tid på forhånd (se vedlegg 1 – noen endringer er gjort på vedlegget for å ivareta anonymiteten). Forespørslene ble sendt ut til øverste leder på mange forskjellige sykehjem. Jeg vedla også en prosjektskisse av hele mastergradsarbeidet (denne er ikke vedlagt da omfanget er for stort). Prosjektskissen

inneholder en plan for hele oppgaven, inkludert problemstilling, teori og metode. I tillegg ble det vedlagt en bekreftelse fra veileder om at jeg er deltaker i prosjektet *Ledelse i praksis*. Etter en tid fikk jeg positivt svar fra så mange ledere som jeg hadde bestemt meg for på forhånd.

Før det ble startet med intervjuer av de seks informantene i undersøkelsen, ble det foretatt et pilotintervju av øverste leder på min egen arbeidsplass. Jeg fikk anledning til å teste ut hvordan spørsmålene i intervjuguiden fungerte. Ville det være lett å forstå for informanten hva som ble spurt om? Var det for mange eller for få spørsmål i forhold til den avsatte tiden? I etterkant av pilotintervjuet fjernet jeg ett spørsmål som var overflødig, og la til ett for å gjøre spørsmålene mer konkrete i forhold til tematikken. Det var også nyttig å gjøre seg kjent med selve intervjuformen; bruk av diktafon, skrive notater mens intervjuet pågikk, passe på at vi var innom alle spørsmålene osv. Alt dette gjorde at når jeg gikk i gang med de planlagte seks intervjuene, var det lettere å vie oppmerksomheten på innholdet i det informantene sa. Den intervjuede lederen ga i tillegg tilbakemelding om at det hadde vært fint å ha sett spørsmålene på forhånd. Etter dette bestemte jeg meg for å sende ut intervjuguiden til informantene i noe tid før avtalen. Der gjorde jeg oppmerksom på at om de hadde lyst kunne de se på denne, men at dette var frivillig.

### **3.2.3 Kriterier for valg av informanter**

Jeg ønsket å velge ut ledere fra sykehjem. Dette er fordi jeg kjenner sykehjemshverdagen godt, og har kjennskap til hvilke utfordringer ledere her møter. Jeg hadde valget mellom å velge ut avdelingsledere eller øverste leder. Valget falt på øverste leder. Det er interessant å få deres perspektiv, da de innehar en ledelsesfunksjon som er mer kompleks og er av et større omfang.

For å ha et bilde av hva slags organisasjon et sykehjem er, vil dette kort omtales. Et sykehjem har en toppleder, kalt institusjonssjef eller daglig leder. Denne kan ha en assisterende leder, for eksempel en kvalitetssjef. Et sykehjem består av ulike typer avdelinger, slik som somatisk, demens- og mulig også rehabiliteringsavdeling. Ofte er det også et dagsenter tilknyttet sykehjemmet. Disse har avdelingsledere og dette utgjør ledergruppen. I tillegg er det stabsfunksjoner i forhold til økonomi og drift. Funksjoner som renhold, vaskeri og kantine er ivaretatt intern eller innleid fra underleverandører. Institusjonsleder har det totale ansvaret for kvaliteten og driften av sykehjemmet, og skal legge til rette for at ansatte skal gjøre en god og

forsvarlig jobb, og at beboerne får den hjelpen de har krav på. Institusjonssjefen er også organisasjonens ansikt utad. Endringsarbeid her av en viss størrelse vil alltid ha toppleder som utgangspunkt.

### **3.2.4 Presentasjon av informantene**

For å få et bilde av de seks lederne jeg intervjuet vil de bli presentert kort. De er gitt fiktive navn for lettere å kunne kjenne igjen hvem som har svart hva gjennom oppgaven. Alle informantene var kvinner og er øverste leder ved et sykehjem på Østlandet. Alle er utdannet som sykepleiere. Tittelen de har er institusjonssjef eller daglig leder.

#### ***Informant 1: Anne***

Anne er i 50-årene. Hun har videreutdanning innen organisasjon og ledelse, og har i tillegg en mastergrad i dette emnet. Hun har 30 års erfaring med ledelse, bl.a. ulike leder- og prosjektlederstillinger innen eldreomsorgen. Hun har også jobbet som konsulent innen organisasjons- og lederutvikling og opplæring. Hun har vært øverste leder på 2 sykehjem før stillingen hun har i dag. Anne er leder for et diakonalt ideelt drevet sykehjem.

#### ***Informant 2: Berit***

Berit er i 40-årene. Hun har videreutdanning innen organisasjon og ledelse på masternivå. Hun har 20 års ledererfaring. Hun har hatt ulike stillinger og har tidligere bl.a. jobbet som avdelingsleder og oversykepleier i en lang periode ved et annet sykehjem. Erfaring som øverste leder er 2 år. Berit er leder for et diakonalt ideelt drevet sykehjem.

#### ***Informant 3: Christine***

Christine er i 50-årene. Hun har embetseksamen i sykepleie fra Institutt for sykepleievitenskap. Hun har over 20 års ledererfaring. Hun var først avdelingsleder i noen år. Etter det har hun hatt forskjellige lederstillinger, stort sett i sykehus og ved institusjoner som sykehjem. Hun har tidligere vært oversykepleier ved et større sykehus. Erfaring med ledelse på øverste nivå slik hun er i dag er 5 år. Christine er leder for et diakonalt ideelt drevet sykehjem.

#### ***Informant 4: Dagrunn***

Dagrunn er i 40-årene. Hun har videreutdanning i administrasjon og ledelse samt faglig videreutdanning. Hun har over 20 års ledererfaring. Hun har arbeidet ved sykehjem og har hatt ulike lederjobber her. I tillegg har hun vært prosjektleder og arbeidet på bydelsnivå. De siste 12 årene har hun erfaring fra ledelse på øverste nivå. Dagrunn er leder for et kommunalt sykehjem.

#### ***Informant 5: Eva***

Eva er i 40-årene. Hun har videreutdanning innen organisasjon og ledelse. Hun har over 15 års ledererfaring. Hun har hatt flere ulike lederstillinger i eldreomsorgen, både ved institusjoner og i hjemmetjenesten. I tillegg har hun hatt overordnet ledelsesansvar på kommunenivå. Hun har flere års erfaring som leder på øverste nivå. Eva er leder for et kommersielt drevet sykehjem.

#### ***Informant 6: Frida***

Frida er rundt 60 år. Hun har videreutdanning innen organisasjon og ledelse. Hun har 20 års erfaring som leder. Hun har hatt ulike lederjobber og har arbeidserfaring både fra sykehus og eldreomsorg. Hun har vært leder på øverste nivå i 12 år. Hun er den av informantene som har vært lengst i nåværende lederjobb, i 8 år. Før dette var hun leder ved et annet sykehjem. Frida er leder for et diakonalt ideelt drevet sykehjem.

### **3.2.5 Gjennomføring av intervjuene**

Det virket som om alle hadde sett på intervjuguiden før starten av intervjuet. Det var allikevel litt ulikt i hvor stor grad de hadde forberedt seg. En leder forklarte at det hadde vært så hektisk at hun ikke hadde fått sett så *mye* på den, mens en annen hadde skrevet ned stikkord under hvert punkt. Fem av seks intervjuer ble gjennomført på lederens kontor. Det siste intervjuet ble avholdt i et møterom. I intervjusituasjonen er det viktig at man er avslappet og kjenner seg trygg på hverandre (Johannesen et al. 2010:142). Jeg hadde aldri truffet noen av lederne før, bortsett fra en som jeg hadde hilst på kort etter et større møte tidligere en gang. De første minuttene ble brukt til å bli litt kjent. Jeg presenterte meg og informerte om temaet for intervjuet. Jeg fortalte at jeg ville bruke diktafon, og at intervjuguiden ville være et utgangspunkt for samtalen. Jeg formidlet også at de var frie til å komme med informasjon de

kom på underveis, og at jeg ville stille oppfølgingsspørsmål av og til. Under intervjuet hadde jeg intervjuguiden foran meg og noterte i denne i stikkordsform. Rekkefølgen i intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt. Der informantene begynte å assosiere fritt, og eventuelt svare på andre punkter i intervjuguiden, fikk de lov til å gjøre dette. Av og til ble det stilt oppfølgingsspørsmål (Johannesen et al. 2010:143). Til slutt ble det forsøkt at alle spørsmålene var besvart. Samtalene var estimert til å vare en time. Alle samtalene ble gjennomført på noe over en time, bortsett fra en samtale der tiden ble nærmere en og en halv time. I etterkant av samtalen takket jeg for at jeg fikk komme. Selv om lederne fikk de samme spørsmålene forløp intervjuene forskjellig.

### **3.2.6 Transkribering**

Det fjerde stadiet til Kvale og Brinkmann handler om å transkribere materialet man har samlet inn. Dette vil si å strukturere intervjusamtalene slik at de er bedre egnet for analyse. Allerede her begynner meningsanalyse av det som blir sagt (2009:188). Hvert av de seks intervjuene ble transkribert. Ved å høre på stoffet en gang til, ble jeg oppmerksom på meninger og nyanser som jeg ikke hadde blitt klar over under selve gjennomføringen av intervjuet. Det var en fordel å transkribere materialet selv av denne grunn. I transkriberingen forsvant enkelte detaljer som kan være viktig, som for eksempel stemmeleie. Jeg forsøkte imidlertid å være særlig oppmerksom på meningen. Pauser i samtalen ble lagt inn i teksten. I intervjusituasjonen hendte det at informanten assosierte videre ut fra spørsmålet, og kanskje svarte på noe som hørte med til en annen del av intervjuguiden. Dette løste jeg ved å sette dette stoffet inn under det punktet i intervjuguiden som det tilhørte. Dette var med en risiko at sammenhengen som informanten hadde sagt ting i forsvant, men dette ble gjort for å systematisere funnene. Når jeg så viktige funn sørget jeg for å nedtegne disse med en gang. Der informantene sa noe av særlig interessant betydning markerte jeg dette i teksten med farge for lettere å finne tilbake til det senere.

### **3.2.7 Intervjuanalyser**

Jeg utarbeidet i starten en egen oversikt, der intervjuguiden brukt som en disposisjon og svarene til lederne ble ført inn under hvert punkt her. Denne oversikten ga et førsteinntrykk av hva materialet mitt inneholdt. Det var et godt utgangspunkt for å gå videre i en mer



grundigere analyse av materialet. Parallelt med denne oversikten ble det notert viktige bemerkninger, sammenhenger og funn jeg syntes å se.

I den neste fasen gikk jeg igjennom alle de transkriberte intervjuene på nytt, og streket under funn i forhold til valgte tema, uansett hvor i intervjuet de ble sagt. Hovedtemaene var: ledernes erfaringer med endringer, deltakelse, kommunikasjon og ivaretagelse. Så ble alle disse funnene ført over på et eget skjema slik at det skulle danne en oversikt. Et sidetall ble tilføyd meningene eller svarene, slik at det ble lettere å finne dette igjen i transkripsjonene senere i analysearbeidet. Det nevnte skjemaet inneholdt alle de fire temaene skrevet horisontalt, og alle de seks ledernes navn ført horisontalt. På den måten kunne jeg for det første få en oversikt over funnene for hvert tema. Dernest hadde jeg en oversikt over det lederen hadde svart totalt sett. Her kunne jeg se etter røde tråder i svarene deres. Var de opptatt av spesielle ting som gikk igjen? Hvordan var argumentasjonen? I tillegg kunne jeg se etter hvordan de ulike lederne hadde svart på de samme spørsmålene. Dette oversikts-kartet ble et godt hjelpemiddel i analysen av materialet.

### **3.2.8 Verifisering**

I denne delen skal vi se på pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (validitet) og overførbarhet av forskningsopplegget.

I forhold til *pålitelighet* og kvalitative undersøkelser, sier Johannesen et al. at det er lite hensiktsmessig å stille slike krav (2010:229). Det er fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen, og observasjoner er verdiladede og kontekstavhengige. Det er allikevel forsøkt å være transparent i forskningsprosessen, og tidligere i metodekapittelet er det beskrevet hvordan den har forløpt.

I alle forskningsopplegg må det stilles spørsmål i forhold til troverdigheten til forskningsopplegget. Er funnene *troverdige*? Er det sammenheng mellom svarene gitt i undersøkelsen og fenomenet som studeres (Johannesen et al. 2010:230). Denne undersøkelsen handler blant annet om relasjonen mellom leder og medarbeider. Her er det viktig å understreke at det er lederne som har svart i undersøkelsen. For å ytterligere undersøke om funnene stemmer, om det er sammenheng mellom svarene gitt i undersøkelsen og det som studeres, kunne man ha brukt metode-triangulering. Det vil si å bruke flere metoder, f. eks intervju og observasjon. Dette ville ikke ha vært hensiktsmessig i denne studien, især ikke

den delen som handler om å få del i lederes erfaringer. Når det gjelder studiens andre fokusområde, involvering og samhandling, kunne det ha vært interessant å spørre medarbeiderne om hvordan de opplever dette. Det vil kunne belyst funnene fra en annen vinkel.

*Overførbarhet* handler om i hvor stor grad funnene i forskningsopplegget vil gjelde i andre liknende tilfeller. Det er allerede nevnt innledningsvis at datamaterialet har kommet frem i samtale med ledere på sykehjem. Det kan nevnes at det ikke er sikkert at et liknende resultat ville ha kommet frem dersom man hadde intervjuet ledere i andre typer organisasjoner, eller bransjer. Allikevel vil det antas at en del av det som har kommet frem er av en *generell* karakter. Det ville ha vært nyttig å gjøre liknende studier i andre type organisasjoner, og se om man kom frem til de samme resultatene.

Det er viktig at et forskningsopplegg er utført etter forskningsetiske retningslinjer. Det er forøkt å gjøre dette best mulig. Informantene ble informert på forhånd om at materialet ville anonymiseres, og dette ble gjort. De ble også informert på forhånd om studiens innhold og hva materialet skal brukes til. Ellers er det tatt de etiske avveieringer underveis som er nødvendig. Blant annet er enkelte interessante funn utelatt fordi dette kunne svekke anonymiteten.

Avslutningsvis vil metodekapittelet oppsummeres.

### **3.3 Oppsummering og metoderefleksjon**

Vi har sett at det i denne forskningsstudien har blitt bruk en kvalitativ tilnærming til metode. Et semistrukturert dybdeintervju med seks ledere på øverste nivå har blitt brukt for å svare på spørsmålene som er reist. Samtalene er tatt opp på diktafon, transkribert og så analysert. Videre har vi sett at det må stilles spørsmål til forskning om den er pålitelig, troverdig og overførbar. Det er gjort rede for disse begrepene i forhold til forskningsopplegget som er gjennomført.

Avslutningsvis vil det gis noen kritiske refleksjoner til metodebruken. Som vi har sett innledningsvis i oppgaven hadde jeg noen tanker om temaet allerede før forskningsopplegget tok til. Man kommer som forsker inn med en forforståelse, og dette vil påvirke hvordan man oppfatter informasjonen som mottas. Det er vanskelig å ikke la seg påvirke, men å være

fullstendig objektiv. Forskeren står i fare for selv å tillegge informantene meninger som den ikke har, slik at dette passer inn i ens egen forståelse av materialet. Jeg har forsøkt å være oppmerksom på dette, og forholde meg til det informantene sa, gjennom de transkriberte intervjuene. Jeg kjenner også selv sykehjemshverdagen godt, så dette er også med og påvirker og ikke gjør meg nøytral. Jeg har allikevel forøkt å la det være informantene selv som har kommet til orde og presentert sin mening. En nøye gjennomgang av de transkriberte intervjuene har hjulpet til å redusere subjektive tolkninger. Til slutt kan det nevnes at måten informantene ble rekruttert på kan ha hatt påvirkning på resultatet. Selvseleksjon referer til at informantene selv har svart ja på å være med, ut fra et utvalg. De kan være spesielt interessert i spørsmålene som er belyst, som gjør at funnene kunne blitt annerledes dersom det var et tilfeldig utvalg.

Vi skal nå rette blikket mot funnene i forskningsopplegget.

## **4 RESULTATER OG DISKUSJON**

### **4.1 Innledning**

I denne delen vil funnene i undersøkelsen presenteres. Materialet informantene kom frem med vil drøftes underveis, og det vil også ses opp mot teori der det er aktuelt. Jeg vil gi min tolkning og forståelse til hva informantene fortalte i forhold til erfaringer med endringsledelse, og deres refleksjoner omkring involvering og samhandling med medarbeidere i endringstider.

De fire forskningsspørsmålene vil danne et utgangspunkt for disposisjon for dette kapitlet. Det første forskningsspørsmålet danner et utgangspunkt for å forstå ledernes bakgrunn og erfaringer med endringsledelse. Dette er viktig for å få et innblikk i hvordan de ser på endringsledelse generelt, men også i forhold til involvering og samhandling. Deretter vil det belyses hvordan de vektlegger og praktiserer kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse i endringsprosessen. Blikket vil nå rettes mot oppgavens første forskningsspørsmål.

### **4.2 Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse?**

I denne delen vil det svares på det første forskningsspørsmålet: Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse? Ordlyden i spørsmålet henstiller til opplevelsen ledere har av å lede endring. Dette vil her allikevel forstås vidt, i tråd med Minzbergs (1994) tenkning, som både praktiske erfaringer, følelser og forståelsesapparat. For å svare på dette vil ulike sider belyses. Først vil ledere beskrive hva de legger i begrepet endringsledelse og hva de tenker rundt dette temaet. Deretter vil en del være viet ledernes bakgrunn og dennes betydning for ledelsespraksisen. Utfordringer og positive faktorer i forhold til endringshverdagen er tatt med for å beskrive spennet lederen virker innenfor. Til sist vil ledernes behov for støtte belyses før delkapitlet oppsummeres.

#### **4.2.1 Hva tenker ledere om endringsledelse?**

De seks lederne hadde ulike tilnærminger i forhold til hvordan de så på innholdet i endringsledelse, og hvordan dette kan utøves på en god eller mindre fordelaktig måte. Det de

imidlertid synes å ha en felles opplevelse av var at endringsledelse som begrep ligger nært opp til det å drive *ledelse* i dag. Fem av de seks lederne tilkjennega dette. Anne sier:

Før tenkte jeg at det var mye større enn det var: endringsledelse var store endringer som skulle foregå. Nå opplever jeg at endringsledelse nesten er ledelse fordi det er krav om endringer hele tiden. (...) En god leder bør klare å være en endringsleder og være i endring.

Eva var av samme oppfatning:

Endringsledelse er et vidt begrep. Det behøver ikke å være de store dramatiske endringene som å konvertere et sykehjem til omsorgsboliger. Jeg føler at jeg driver endringsledelse kontinuerlig.

Disse to sitatene viser at begge lederne har en subjektiv oppfattelse av at de driver med endringsledelse hele tiden. Anne legger til at det er fordi det er *krav* til endringer hele tiden. Hun formidler at synet hennes på hva endringsledelse er har endret seg i løpet av tiden, i tråd med økte krav til endring. Der endringsledelse før var noe som gjaldt når det inntraff større endringer, er et nå en del av hverdagen. Eva tilkjennegir ikke om hun har *endret* sitt syn, men legger vekt på at det er et vidt begrep som både innbefatter store endringer, og det hun nå gjør daglig. I den klassiske fasetenkningen til Lewin (1951) tas det utgangspunkt i at organisasjoner er relativt stabile over tid, og at endring skjer unntaksvis. Meyer og Stensaker (2011) hevder at en fasetenkning der endringer er noe som skjer med en klar begynnelse og slutt ikke er dekkende for dagens organisasjonsvirkelighet. De har drevet forskning i flere store norske selskaper. Flere endringer kan skje på samme tid, og de endringene som settes i gang, avsluttes ikke før nye endringer initieres. De referer til begrepet *multiple endringer*. Man kan undre seg om innholdet i begrepet endringsledelse er i ferd med å bli endret?

Flere ledere understreket fokus på *utvikling*. Christine hevder at kontinuerlig utvikling er det som er den primære lederoppgaven i dag. Hun sier:

Samfunnet vårt er i kontinuerlig utvikling. (...) Våre medarbeidere og beboere er en del av samfunnet. Vårt lovverk og regelverk er i samfunnet, så vi må være i en kontinuerlig utvikling som samfunnet ellers er. Hvis ikke så sakker vi akterut, og kan i verste fall overflødiggjøre oss selv”.

Her begrunner Christine behovet for stadig utvikling med at det er viktig å være i takt med samfunnet for øvrig. Hun legger til litt senere at om lederen klarer å drive utviklingsprosesser i organisasjonen kontinuerlig, så slipper man de store omgripende omstillingene som kan være så smertefulle.

Vi ser at begrunnelsen for at det stadig er behov for endringsledelse er todelt. Anne begrunner det med at det er krav utenifra, mens Christine sier at organisasjonen selv må ta et ansvar. Dette sammenfaller med Fimreites (2000) perspektiv i forhold til kontekst: endringsdrivkrefter kan finnes i ytre eller indre kontekst.

Vi har sett at flertallet av lederne trekker paralleller mellom endringsledelse og det som *er* ledelse i dag fordi det skjer så mye endringer for tiden. Huy og Mintzberg (2003) setter spørsmålsteget ved tankegangen om at *alt* er i endring. De hevder at denne oppfattelsen kommer av at man ensidig vender blikket mot det som *faktisk* endres. De påpeker at mange forhold faktisk i liten eller i ingen grad er gjenstand for endringer. Ut fra materialet som er samlet inn er det ikke mulig å fastslå om det foregår endringer hele tiden, men informantene tilkjenner en opplevelse av at endringer kommer i rask rekkefølge. Dette sammenfaller også med Meyer og Stensakers (2011) observasjoner. Videre skal det ses på andre refleksjoner de seks lederne gjør seg om endringsledelse.

I forhold til hva lederne tenker om hva som er *god* endringsledelse var det en del variasjon i funnene, ut i fra erfaring og personlig preferanse. Noe flere var opptatt av var at utgangspunktet for god endringsledelse i det daglige er å få til måloppnåelse i forhold til selve endringen. Men for å få til dette er det veldig viktig å få personalet til å se *behovet* for endringen. Flere av lederne var opptatt av at det er viktig å klare å forankre endringsideen hos personalet. For å få gjennomført endringen og unngå for mye motstand er det viktig at medarbeiderne forstår innholdet i endringen og nødvendigheten av den. Dagrunn uttrykte:

God endringsledelse er når man har klart å selge det inn til de ansatte så de forstår at endringen er nødvendig og at den er internalisert i den enkelte ansatte.

Hvordan skapes så denne tilhørigheten til endringen? Her kom Berit med innspill:

Man må snakke om det. Åpent. Diskutere. Gjøre det mulig for andre å komme med innspill (...) Gjenta det mange ganger. Snakke om det så raskt man tenker på det, luften det (...) Så frø.

Samtlige ledere mente at det var viktig å kommunisere godt. Flere nevnte også viktigheten av mye informasjon. Det virket som om de gjennom årelang erfaring med endringsarbeid både hadde hatt positive erfaringer med dette, men også hadde brent seg på det motsatte. Anne forteller en historie om hva mangel på kommunikasjon og informasjon kan lede til. I en ombyggingsprosess ble avdelingene bedt om å være flinkere til å tørke av flekker på beboernes tøy slik at man reduserte mengden av klesvask. Etter noen dager fikk hun en telefon med spørsmål om hvorfor vaskeriet skulle nedlegges. Dette var for henne et eksempel på at det er viktig å informere godt, også for å unngå usanne rykter.

Frida legger vekt på at god *forberedelse* i forhold til endring vil kunne hindre motstand senere. Hun sier:

Forarbeid er alltid veldig viktig. Å ha gjort noe tanker rundt veien som er imellom. Samtidig på den veien å være åpen for input underveis (...) og som toppleder er kanskje den første hindringen jeg har de andre lederne. Hvis jeg ikke får de med meg er det kanskje dødfødt. Det er spennende for i den uenigheten ofte vokser det frem noe nytt. Et engasjement blant lederne. At jeg ser annerledes på de metodene jeg har tenkt har vært gode. Det er den første motstanden jeg har, men også det første påfyllet.

Dette sitatet har flere implikasjoner: Frida la særlig vekt på å spille på mellomlederne i endringsprosessen. I tråd med Yukl (2010) vet hun at det er de som skal fronte endringene ute på avdelingene og da er det viktig at det er forankring her. Det andre er at ved å møte motargumentene allerede fra mellomlederne sine, får toppledere viktig informasjon om hva som kan forventes av motstand lenger ned i organisasjonen. Dette kan også gi mulighet for nødvendige kursendringer.

Anne, Berit og Frida var opptatt av at det er viktig *å stå i* endringsprosessen. En fokuserte på viktigheten av å holde ut i en endring, å ikke slippe den, men holde fast til endringen er implementert. Hennestad og Revang (2006) hevder at utfordringen med endringsprosesser er at de faktisk ikke ledes. Man bruker mye tid på planlegging og forarbeid, men når endringen skal gjennomføres og implementeres, *ledes* den i begrenset grad. Dette *kan* ha å gjøre med at endringer kommer i så rask rekkefølge, jf. Meyer og Stensaker (2011). Det kan tenkes at det ikke er tid til å implementere den igangsatte endringen før det kommer noe nytt. Amundsen og Kongsvik (2008) hevder på sin side at det i mange organisasjoner har utviklet seg en endringskynisme. Dette handler om at organisasjonens medlemmer er endringstrette og ikke

lenger er like mottakelige for endringer. Alle informantene hadde erfaring med motstand mot endringer.

I forhold til å utføre endringsledelse på en *dårlig* måte, var alle lederne av den oppfatning at dette var å gjennomføre endringer uten å la medarbeidere være delaktige. Dette kan oppsummeres i slik Eva karikerte det:

Det er å si: sånn skal det bli dere, og sånn gjør vi det! Fra *i dag!*

Dagrunn ordlegger det slik: ”Det å tre ned over hodet. Ingen delaktighet...ingen har spurt noe, de har ikke vært med i prosessen.” Anne har et lignende utsagn: ”Dårlig endringsledelse er bare å kjøre igjennom”. I tillegg var det flere som snakket om at det å ikke bruke god nok tid var negativt, jf. Evas utsagn over. Tidsaspektet og rekkefølge i forholdet til endring er omdiskutert slik nevnt tidligere. Det er noen teoretikere som mener at endringer bør gjøres raskt i hele organisasjonen for å unngå at motstand bygger seg opp, mens andre vil hevde at det er bedre å introdusere endringer gradvis (Yukl 2010). Blant lederne som ble intervjuet var det overveiende det siste synet som rådet; å gjennomføre endringer gradvis. Unntaket var ved situasjoner som krevde rask handling, for eksempel det å implementere nye brannprosedyrer. Her var en rask intervensjon å foretrekke.

#### **4.2.2 Endringshistorien**

Alle lederne har mye erfaring fra faglige endringer og implementeringer. Alle har også erfaring fra store omorganiseringer, som inneholder endringer av drifts- og avdelingsstruktur, oppsigelser og omplasseringer. De fleste ledererfaringene er fra eldreomsorgen, herunder sykehjemsdrift, men en leder har også erfaring fra sykehus.

Lederne fortalte åpent om ulike erfaringer de har gjort seg gjennom de endringene de har stått i. Det virker som om alle hadde en særegen endringshistorie som hadde satt store spor i deres liv. Det var særlig de større endringene, de som innbefattet omorganisering av avdelinger, oppsigelser og flytting av personale som hadde satt spor. Disse historiene var fra mellom omtrent 7 og 14 år tilbake i tid. Men lederne kunne fortelle om disse opplevelsene til dels detaljert, så det virket som om disse hadde gjort inntrykk. Flere av de hadde også opplevd store endringer etter dette, og de fleste av dem stod nå oppe i større eller mindre



endringsprosesser. Men det virket allikevel som disse historiene hadde vært med å forme de til de endringslederne de var i dag. I det følgende vil disse historiene presenteres da de danner et utgangspunkt for å forstå disse ledernes erfaringer med endringsledelse bedre.

### **Annes endringshistorie**

Anne var tidligere øverste leder for et sykehjem som skulle bygges om over en 2-års periode. I denne prosessen skulle hele organisasjonen endres, både i forhold til avdelingsstruktur og sammensetninger av avdelinger. Samtidig med ombyggingen og endringen skulle sykehjemmet ha full drift. Flere av avdelingene ble midlertidig flyttet ut av institusjonen. En av de utflyttede avdelingene opplevde bl.a. å måtte evakuere beboere nok en gang pga. en plutselig overforsvømmelse. De måtte klare å skaffe et nytt hus, flytte pasienter og personale, organisere sykepleiedrift, mat og renhold på meget kort tid. Hun forteller om en travel tid, men at de klarte å gjennomføre dette på en god måte. Anne sier:

I større prosesser må du bruke forskjellig type verktøy for å få til det. Hovedverktøyet handler om kommunikasjon og informasjon. Det er den aller viktigste biten i en endring. Og det å *lede* en endring.

Noen viktige grunner til at de klarte å lykkes i denne endringsprosessen mener hun handlet om god kommunikasjon. De involverte klarte å snakke sammen til rett tid under hele prosessen.

### **Berits endringshistorie**

Berit arbeidet tidligere over en lengre periode på et sykehjem som gjennomgikk ulike endringer. Først var hun leder på en del av institusjonen som ble lagt ned. Personalet og brukere ble da overført til andre avdelinger. Etter hvert overtok sykehjemmet også driften for et annet sykehjem. Som oversykepleier fikk hun ansvar for den totale driften. I forbindelse med at det innlemmede sykehjemmet ble besluttet lagt ned, ble det en ny runde med flytting av beboere og omplassering. Den siste store endringen på dette sykehjemmet skjedde når hele bygget skulle pusses opp, og så de strukturelle forandringer som måtte innføres i forlengelsen av dette. Av positive erfaringer hun har tatt med fra dette er særlig viktigheten av å ha en

stabil og velfungerende ledergruppe. Disse kjente hverandre godt og jobbet bra sammen. Hun ledet også et omfattende prosjekt knyttet til reduksjon av sykefravær. Det var en stor prosjektgruppe med hovedsakelig ansatte. De gikk tilbake til avdelingen sin og var viktige endringsagenter. Dårlige erfaringer i forbindelse med denne perioden var spesielt knyttet opp til overtakelsen av det andre sykehjemmet. Flere ledere herfra følte seg ikke ivaretatt fordi de hadde fått innskrenket lederansvar. Berit fikk alt ansvaret som oversykepleier og måtte stå i denne krevende situasjonen. Her fikk hun mye erfaring.

### **Christines endringshistorie**

Christine hadde tidligere en betydningsfull lederstilling ved et større sykehus. En organisasjonsendring tvang seg frem. Først måtte avdelingen fusjoneres med en annen avdeling. Behov for nyere og større bygg tvang også frem endringer. En større overflytting til en ny byggmasse ble planlagt. Flyttingen ble imidlertid utsatt flere ganger fordi det nye bygget ikke var klart. Christine forteller at det i ettertid viste seg at utsettelsen hadde hatt positive konsekvenser. Man fikk mer tid til å forberede de ansatte på de endringene som skulle gjennomføres. Man stoppet ikke prosessene i ventetiden, men jobbet kontinuerlig videre. Dette gjorde at når overflyttingen var gjort og endringene skulle tre i kraft så fungerte disse meget godt. Hun lærte at tidsaspektet i endringer er veldig viktig. Hun tok også med seg videre viktigheten av å balansere mål og ivaretagelsen av medarbeiderne:

Når vi måtte vente med overflytting kunne vi ha lenger fokus på ivaretagelsen enn vi ellers hadde hatt anledning til. Men det er hele tiden en balansegang. Det som er viktig er at man som leder tar med begge dimensjonene og hele tiden repeterer for seg selv: ”Nå må jeg ikke bli så opptatt av målet at jeg glemmer mine medarbeidere. Nå må jeg ikke være så redd for mine medarbeidere at jeg ikke tør å gjennomføre det vi skal igjennom” (...) man må ha med begge dimensjonene inn, og så vektlegge det ulikt underveis og aldri glemme hva målet er. Glemmer man hva målet er, lar man seg blinde og styre av en av dimensjonene.

En annen lærdom var at ”det er i hodet det sitter”. Når de som skulle være med på endringen hadde fått tid til å bli vant med tanken på endring, var de mye mer forberedt og så frem imot det som skulle skje.

## **Dagrunns endringshistorie**

Dagrunn var som institusjonssjef for et sykehjem for noen år tilbake med på en stor endring som handlet om at en del av institusjonen ble bygget om. I den forbindelse flyttet man avdelingene ut av lokalene som de hadde vært i tidligere og inn i den nye delen. Dette var en stor endring som berørte mange beboere og ansatte. Den innebar forandring av stillinger og også oppsigelser. Tidligere avdelinger ble brutt opp og bygget opp igjen. Det skjedde bl.a. at overflyttingen ble utsatt flere ganger. Dette medførte mye arbeid, også i forhold til kontakt med pårørende. God oppfølging og informasjon gjorde at selv om det var en krevende prosess, ble resultatet veldig bra.

Dagrunn jobbet lenge ved dette sykehjemmet og var med på mange ulike endringsprosesser, mindre og større. Hun har sett at ved å være utholdene, ”sta” som hun selv sier, så har hun fått til ting på tross av motstand. Flere suksesser på tross av motstand har gjort at hun fortsatt har pågangsmot og vilje til å gå i gang med endringer der hun ser dette trengs.

## **Evas endringshistorie**

Eva ble for flere år tilbake leder for et sykehjem som skulle avvikles og reetableres som omsorgsbolig. For det første fikk dette konsekvenser for bemanningen. For det andre ble sykehjemsbeboerne forespeilet å flytte til andre institusjoner. Dette ble det mye motstand og kritikk mot i lokalmiljøet, bl.a. i media. Etter hvert ble det vedtatt at i stedet for å sette en konkret dato for omgjøringen, så kunne sykehjemsbeboerne være der resten av livet, eller til de ville flytte ut. Parallelt tok man inn nye omsorgsbolig-brukere. Etter en stund ble det klart at flere av de klare og orienterte sykehjemsbrukerne følte på at de tok opp en plass fra de andre brukerne, og at dette opplevdes som en belastning. Ledelsen ønsket derfor å reversere vedtaket om suksessiv overgang og heller gjennomføre flytting. Dette ble videreformidlet til besluttede myndigheter, men i ettertid ble dette tolket av noen som illojalitet i forhold til den opprinnelige avgjørelsen. Det som hendte inneholdt mange dilemmaer i forhold til å avveie hensyn til og lojalitet til både ansatte, beboere, pårørende og politikere. Eva sier:

Når man planlegger denne type endringer kan man ikke snu hver stein mange nok ganger i forhold til å gjøre gode konsekvensanalyser...

I endringer forekommer mange ganger motstand og konflikter, og hun har fått mye erfaring, kompetanse og trygghet i forhold til dette som følge av disse hendelsene.

### **Fridas endringshistorie**

Frida forteller en historie om da hun var fersk institusjonssjef på sykehjemmet. Hun så at forholdene på sykehjemmet kunne åpne opp for å slå to avdelinger sammen. Felles drift ville kunne frigjøre menneskelige ressurser, slik at dette kom beboerne til gode. Hun hadde diskutert med sin overordnede leder og denne var helt enig i avgjørelsen. Hun forberedte godt en presentasjon av endringen, og på et seminar i regi av sykehjemmet ble ledere, tillitsvalgte og ansatte fortalt nyheten om å slå sammen de to avdelingene. Etter dette ble det mye motstand og det endte med at beslutningen måtte reverseres. Det var en tøff tid, men det hadde gitt henne verdifull kunnskap om viktigheten av medvirkning som senere hadde kommet henne til nytte. Hun har også erfaring med å starte opp og overta hovedledelsen for et nytt sykehjem. Her fikk hun mange erfaringer i forhold til endringer, bl.a. når det gjelder å sette inn tiltak i forhold til å snu et negativt regnskap.

Mintzberg (1994) hevder at tidligere erfaringer er med å prege hvordan lederen oppfatter fremtidige hendelser. Ut fra dette kan det antas at hver av de seks lederne erfaringsbakgrunn vil være med å prege hvordan de møter fremtidige endringer, og ledelse generelt. Det virket som alle disse endringene som de hadde gått igjennom hadde satt spor, og hadde gitt de dypere innsikt i hvordan organisasjoner og mennesker reagerer. De hadde hver sine erfaringer av enten positiv eller negativ art eller av begge deler. Lederferdighetene og kunnskapen som de tilegnet seg gjør at lederne vil være rikere rustet til å møte nye endringer. Endringsrommet vil alltid representere noe nytt og usikkert, men ved å ha gått gjennom det mange ganger vil grunnleggende mønstre og reaksjonsmåter kunne gjenkjennes.

Ved å se endringshistorien til hver av lederne sammen med hva de ellers svarte i undersøkelsen, synes det å tegne seg et bilde av at Mintzbergs betraktninger peker i riktig retning. Flere av lederne brukte sin endringshistorie og erfaring herfra som referanseramme for svar på andre spørsmål i undersøkelsen. Et eksempel på det er Anne som gjorde seg gode erfaringer med god kommunikasjon og informasjon i den store ombyggingen hun var en del av for flere år tilbake. Disse temaene kommer hun tilbake til flere ganger gjennom intervjuet. Her er et utdrag fra intervjusamtalen:

*Intervjuer:* Når tenker du at du er en flink endringsleder?

*Anne:* Det er når jeg får de ansatte med uansett. Når de er med på veien og kommer med forslag og løsninger. Og det igjen krever enorm kommunikasjon og informasjon og den må foregå hele tiden.

Meyer og Stensaker (2011) hevder at tidligere positive endringserfaringer gjør at individet er mer positiv til nye endringer. Dagrunn har sett at det å stå fast og holde fast i målet vil gi resultater til slutt. Dette er en positiv erfaring som har gitt henne pågangsmot til å ta fatt på nye endringsoppgaver. Eva har i sin endringshistorie vært med på mye som den gang opplevdes som ubehagelig, bl.a. i forhold til motstand. Dette synes allikevel som det ikke har preget henne i negativ retning, men heller gjort henne mer oppmerksom og forberedt i forhold til senere endringer. Vi ser her at endringshistoriene både på godt og vondt har økt kunnskap, men også de praktiske ferdighetene, i tråd med Minzberg. Man må ha manøvrert i det praktiske landskapet før man blir gode praktiske ledere. Dette vil også kanskje være med å øke klokskapen Aadland (2006) hevder det er så viktig å ha som leder?

Videre skal det ses nærmere på hva ledere kan oppleve som vanskelig og utfordrende ved det å skulle utøve ledelse i møte med endringer.

#### **4.2.3 utfordringer i endringsarbeidet**

Av hva som oppleves negativt oppgir alle at motstand kan være en utfordring. Dette er en ting man vet er forbundet med en rekke endringer (Yukl 2010, Hennestad og Revang 2006). Langvarig motstand og tilfeller av boikott kan være tungt å bære. Allikevel hadde flere et slags dobbelt syn på motstand. De så også at dette kunne være en verdifull ressurs da det mange ganger lå et ektefølt engasjement bak, jf. Fridas uttalelse om at mellomledernes motstand kunne vendes til påfyll for henne. Dagrunn uttrykte det slik:

Det å jobbe med motstand det er også en energi. Det er en ressurs det at man bruker energi på motstand. Da er det noe med å ta vare på og bruke denne.

Også andre av informantene berørte dette punktet. Motstand er ikke bare noe som alene er uønsket. Dersom denne energien kan dras inn i endringsarbeidet, og man får snudd det til engasjement *for* endringene og prosjektet, vil det kunne bli en positiv faktor.

En annen faktor som kan være belastende i endringsarbeid er negativ mediaoppmerksomhet. Endring av organisasjoner i helsevesenet kan sette i gang sterke følelser da det handler om menneskers helse, og i disse tilfellene omsorg og behandling gjennom alderdommen. Flere ledere hadde erfaring med negativ mediaoppmerksomhet, slik som i Evas tilfelle nevnt tidligere.

En av informantene, Frida, trakk frem et moment som de andre ikke nevnte:

Det som er vanskelig å gjøre endring på er kulturen. Kulturendring er det desidert vanskeligste.

Hun kunne fortelle at hun i sin lederkarriere hadde forsøkt å endre kulturen på en avdeling da det var visse forhold som gjorde dette nødvendig. Man hadde forsøkt en rekke tiltak, inkludert flere lederskifter. Det var også ansatte som var bærere av kulturen som naturlig hadde sluttet. Man antok da at forholdene ville endres, men det gjorde det ikke. Etter hvert hadde forholdene bedret seg noe, men det var fortsatt elementer tilstede. Dette kan illustrere at det ikke alltid lykkes for en leder å endre ting tross sterke forsøk.

#### **4.2.4 Positive faktorer i endringsarbeidet**

Alle lederne opplevde at det kunne være krevende å stå i endringsprosesser, men de oppga også en rekke faktorer som kunne være givende også. Lederne oppgav at det positivt er det å oppleve å få med medarbeiderne og endringene lykkes. En nevnte det å oppleve at medarbeiderne selv begynner å forstå viktigheten av endringen. At de selv kommer med forslag og viser interesse. Christine nevnte tidligere at det å arbeide i jevn takt med utvikling gjør at man unngår krevende omstillinger. Dette i seg selv kan sies å være en positiv faktor.

Alle lederne kunne fortelle om energigivende faktorer i endringsarbeidet. Anne sier:

Jeg synes jo det er spennende med endring. Det er når jeg opplever at folk er trygge i endringer. Tør å stå i den. Når du går inn i en endring vil det alltid være et sånt tomrom hvor ingenting har landet (...) du slipper noe (...) du vet ikke helt hvor du skal. Hvis jeg får folk til å stå i den... det er morsomt.

Hun forteller videre om å være i dette rommet. Det kan hende at man ikke vet hvor veien går videre, men dersom medarbeidere blir med og kommer med innspill og forslag her, slik at nye løsninger finnes, opplever hun å bli glad. Hennestad og Revang (2006) omtaler endringsrommet og at det ikke handler så mye om å komme ned på et annet sted, som å forandre kart, terreng og oss selv i dette svevet. Det kan se ut som om Anne opplevde denne dynamiske prosessen *sammen* med de ansatte som stimulerende.

Lederne opplevde at de var gode endringsledere når resultatet nås, man har fått med folk og at de er fornøyd. Berit sier:

Det er ikke sikkert at de er det til å begynne med, men når endringen er innarbeidet og man ikke får noen negative tilbakemeldinger...da kaller jeg det at folk er fornøyd.

I tillegg var det viktig at ansatte ser at endringen har en positiv betydning, og at folk i organisasjonen er fornøyd med seg selv.

#### **4.2.5 Støttens betydning**

Alle lederne opplevde at det var av uvurderlig betydning å ha god støtte av personer oppover eller på samme nivå i endringstider. Av de intervjuede lederne var det både ledere for kommunalt, privat drevet og diakonalt ideelt drevet sykehjem. Flere av lederne for de diakonale/ideele sykehjemmene opplevde at styret var en god støttespiller. Flere nevnte styreformannen som en de kunne ha gode samtaler med. I kommunen har man områdedirektør som leder over, og man har også ledersamlinger med andre institusjonsledere. Der kan man få støtte og noen å snakke med. Flere brukte også andre i det nære lederteamet eller noen med stabsfunksjon som støttepartnere. Privatpersoner var også nevnt, men bare av to ledere. Det var også for alle viktig å oppleve å ha støtte av de under seg også, men dette ble sekundært. Flere nevnte at det er viktig å ikke bli avhengig av å skulle bli populær. Allikevel var det en som sa at hun måtte innrømme at det å få gode tilbakemeldinger var viktig for henne.

I litteraturen er det nevnt at det å være toppleder ofte kan være ensomt. Forskjellen mellom å være toppleder og nestleder er veldig stor, fordi sistnevnte har en over seg som den kan spørre til råds, mens topplederen har ingen (Arnulf 2012:28). Av de seks lederne som ble spurt virket det som om alle hadde grunnleggende noen de kunne støtte seg på, men det varierte i hvor sterk grad. Det virket som om de som arbeidet ved de diakonale ideelt drevede

sykehjemmene, som hadde et styre direkte over seg, var de av lederne som opplevde den sterkeste støtten oppover. Dette er kanskje fordi forholdene er mindre og styret står i direkte kontakt med sykehjemmene.

#### **4.2.6 Foreløpig oppsummering**

I denne delen er det blitt gjort et forøk på å besvare oppgavens første forskningsspørsmål: *Hvordan opplever ledere selv å stå i praktisk endringsledelse?* Som nevnt innledningsvis forstås spørsmålet vidt og refererer til praktiske erfaringer, følelser og forståelsesapparat. Lederne som er intervjuet har en opplevelse av at dagens organisasjonsvirkelighet i stadig større grad er preget av endringer, og at dette gjenspeiler måten man ser på ledelse på. Det man tradisjonelt kalte endringsledelse er nå i ferd med å nærme seg begrepet *ledelse*. Videre viser de ulike lederne at de har ulike tilnæringsmåter til endringsledelse, men at viktige faktorer handler om å få de ansatte til å se behovet for endringen, forberede den godt og holde fast til endringen til den er implementert. I denne prosessen er effektiv kommunikasjon avgjørende. Videre har hver av lederne en endringshistorie som har vært med å påvirke dem, og gjort de til de endringslederne de er i dag. Tidligere erfaringer og opplevelse danner et utgangspunkt for hvordan nåtidige endringer oppleves og tolkes. Flere av endringshverdagens utfordringer er knyttet til motstand, men også negativ mediaoppmeksomhet kan oppleves som en belastning. Samtidig kan det også være stimulerende å jobbe med å innføre endringer, og i tillegg til å få til selve den praktiske endringen, handler dette om et godt prosessarbeid sammen med de ansatte. Avslutningsvis har det også vært pekt på at det er avgjørende at lederne opplever god støtte rundt seg i tider med endringsarbeid. Etter å ha sett på lederes opplevelser og erfaringer skal nå blikket rettes mot hvordan de vektlegger kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse i endringsprosessen.



### 4.3 Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?

I denne delen vil det svares på det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?* Kommunikasjon er det første av de tre kjerneområdene som det ønskes å belyse videre i oppgaven, de andre er deltakelse og ivaretagelse. Rekkefølgen som disse begrepene er nevnt i, refererer ikke nødvendigvis til en vektning av hvilket begrep som er viktigst, de må forstås i sammenheng. Intensjonen med å presentere de i denne rekkefølgen er å antyde at kommunikasjon er en grunnleggende faktor i deltakelse og ivaretagelse, og kommunikasjon er en forutsetning for at deltakelse og ivaretagelse kan virkeliggjøres. Kommunikasjon berører på denne måten deltakelse og ivaretagelse, allikevel skal disse to begrepene omtales senere. I denne delen vil blikket rettes mot hvordan lederne kommuniserer i forhold til selve *endringsprosessen*. Dette har både med hvordan de tydeliggjør mål, men også hvordan de kommuniserer daglig i møte med medarbeiderne. Informasjon vil også være en viktig komponent her.

#### 4.3.1 Kommunikasjonens betydning

I endringstider kan det bli behov for ekstra kraft for å bryte ut av en etablert kurs og finne en ny (Hennestad og Revang 2006). Dette referer til at organisasjonen har behov for noe som kan tilføre ekstra energi inn i prosessen og gjøre at *steget* ut i endringsrommet får fart. Flere ledere var oppmerksomme på dette. De kommenterte det litt ulikt. Christine forteller at hun i sin kommunikasjon hele tiden prøver å skape engasjement og motivasjon for å gjøre det man gjør. Hun sier hun tidligere i karrieren har fått tilbakemelding på at hun har klart å skape begeistring i forhold til det som skal oppnås. Dagrunn på sin side sier:

I kommunikasjon handler det mye om hvordan man kommuniserer ut et budskap i forhold til endring. Da må man evne å inspirere.

Evnen til å begeistre og inspirere er viktig. Å kunne motivere sine ansatte gjør at de kan se lysere på endringsvirkeligheten og være mer mottakelige får å sette kursen mot målet. Dette er allikevel ikke tilstrekkelig alene. *Innholdet* i kommunikasjonen er avgjørende. Det bør være kongruent og tilpasset organisasjonen generelt og det den konkrete endringen spesielt har behov for.

Berit understreket det å være bevisst på at man *leder* kommunikasjonen. Det er ikke uviktig hva man sier og hvordan man som leder ordlegger seg. Hun sier:

Jeg har erfaring med ledere som kommuniserer litt dårlig. Da tenker jeg på hva det er som går feil. De *leder* ikke kommunikasjonen. De bare snakker: ”Nå kom jeg på det! Du, nå kom jeg på det!”

Hun forteller videre at hun på starten av dagen tenker igjennom hva hun egentlig ønsker å få sagt den dagen. Vi har sett at en del av ledelse er å forvalte mening (Smircich og Morgan 1998). Medarbeidere som har valgt å være ansatt ved arbeidsplassen har i utgangspunktet sagt seg villige til å la ledelsen definere premissene for hvordan forholdene skal være der. Ledelsen innehar også et stort fortrinn ved å kunne være i fremste rekke i forhold til definere organisasjons identitet og verdier. Dersom lederskapet ikke klarer å gi retning og kurs, bør man spørre seg hva som er feil. En faktor kan være at den ikke er *ledet*. En annen faktor kan være at den ikke er *tydelig* nok. Det kommuniseres, men ikke på en slik måte at medarbeiderne oppfatter budskapet. Eva reflekterer over dette:

Det er egentlig så enkelt som å anerkjenne hvor vanskelig det er å kommunisere sånn at alle forstår det. Det du har i ditt hode er noe helt annet enn det de andre har i sitt hode. Man får helt ulike assosiasjoner knyttet til et budskap. (...) Den største generaltabben man gjør er å pakke inn og være utydelig. Da kommer det tilbake som en bumerang. Da setter man i gang rykter og konflikter. Da setter man i gang masse halvsannheter.

Her pekes det på flere ting. For det første vil det i kommunikasjon alltid kunne være en utfordring at ulike individer har ulike preferanser, og dermed kan missforstå hverandre fordi de ikke snakker om det samme. I en organisasjon vil det i tillegg kunne forsterkes ved at ledelse og medarbeidere har ulikt perspektiv. Kvalsheim sier at dette kan være en utfordring ved endringer (2001). For det andre vil utydelig kommunikasjon i endringstider lett kunne åpne opp for usannheter og konflikter. Individet i organisasjonen kan selv tilføye detaljer dersom leder bare presenterer et fragmentert bilde for de. Det er viktig at det tas sikte på at kommunikasjonen er *effektiv* i den forstand at man forsøker å være oppmerksom på den andres utgangspunkt og at budskapet trer klart frem. Flere av lederne understreket særlig den delen av kommunikasjon som handler om informasjon. Behovet for dette er essensielt i endringstider, jf. Yukl (2010). Dette skal vi nå se nærmere på.

### 4.3.2 Informasjonens betydning

Flere av lederne trakk frem betydningen av å gi *informasjon* under endringer. Det er knyttet en god del usikkerhet til det å være i endringsrommet for medarbeidere. De har som regel et stort behov for å få informasjon da de ikke vet nok om det som skal skje i fremtiden. Berit sier:

Fortløpende informasjon er viktig. Å trygge folk på at så snart det foreligger informasjon så skal den bli delt. Folk tror ofte at det er noe selv om det ikke er det. Enten må man gå ut å si at det er ikke noe ny informasjon, eller gå ut og si at så snart det er utvikling så skal dere få vite det.

Dette er illustrerende for det flere av lederne nevnte. Er det større omorganiseringer kan medarbeideres bekymring være knyttet til om man skal få nye oppgaver, flyttes på, eller i ytterste konsekvens bli overtallig. Anne kommer imidlertid inn på at det av og til kan være et *dilemma* i forhold til om hvor mye informasjon som skal deles. Hun forteller:

...det er da alle spørsmålene og de kritiske tingene kommer. Og det er noe med å si at vil du ha all informasjon nå eller når det er vedtatt? I en endring kan du si en ting i dag og i morgen kan noe ha endret seg. (...) Man må velge fra situasjon til situasjon om man skal gi full informasjon med usikkerheten om at det er store sjanser for at dette endrer seg, eller så må du si at man skal få beskjed når ting er endelig. Jeg har brukt begge deler og du må finne ut av endringen og situasjonen av hva som er lurt å gjøre.

Ut fra disse to sitatene ser vi at det kan være vanskelig for lederen å bestemme når og hvor mye informasjon skal deles videre. På den ene siden kan informasjon *dempe* usikkerhet og usanne rykter. På den andre siden kan det samme *øke* bekymring dersom informasjonen er av ubehagelig art. Her er det ikke ett fasitsvar, men lederen må vurdere i hvert enkelt tilfelle hva som er klokt å gjøre.

Frida på sin side gjør også oppmerksom på at det kan være forhold hos de *ansatte* som vanskeliggjør det å ta imot et budskap:

Jeg har opplevd mange ganger i likhet med alle andre at du har stått og informert masse og så har ikke folk skjont hva det dreier seg om. Kanskje fordi de blokkerer, de hører noe de er redde for.

Her ser vi at Frida har opplevd å forsøke å kommunisere et budskap, men pga. ulike faktorer har ikke medarbeiderne klart å oppfatte budskapet slik det var tenkt. Dette peker tilbake til det Eva sa tidligere om man har ulikt ståsted i forhold til informasjonens innhold. Frida legger også til at det kanskje er fordi de er redde og ikke er mottakelige for budskapet av denne grunn.

Kommunikasjon og informasjon er to viktige komponenter for lederen når endringer skal gjennomføres. Alle lederne i studien var klare over dette. Dette utgjør også en viktig del av kjernen i *lederskap*. Tietsche et al. (2003) viser at *språket* er en viktig del av organisasjonens liv, og at ledere bruker dette i ulike fora for å påvirke og lede. Dette sammenfaller med at ledelse handler om å kommunisere mening (Smircich og Morgan 1998). Berit sier hun bruker sin egen personlighet og sine *verdier* som utgangspunkt for hvordan hun kommuniserer som leder. Selznick (1957) viser at nettopp verdier gjør at organisasjonen forblir noe utover det den rent teknisk utretter. I dette er språket, brukt både gjennom kommunikasjon og informasjon, en nøkkel.

### **4.3.3 Foreløpig oppsummering**

I denne delen er det svart på det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan kommuniserer ledere i endringsprosesser?* Vi har sett at lederne understreker at det er viktig å motivere og inspirere de ansatte for å få til en kursendring. Dette er allikevel ikke tilstrekkelig alene, budskapet må også ha et innhold med mening slik at organisasjonen faktisk *ledes*. Videre mener lederne at budskapet må være tydelig slik at det ikke oppstår missforståelser, motstand og konflikter. I en endringsprosess vil det også være behov for mye informasjon, bl.a. fordi de ansatte kan være usikre og bekymret i forhold til fremtiden. Dette er viktig å etterkomme, men det kan være dilemmaer knyttet til hvor mye som skal gis underveis mens ting fortsatt er i prosess, og hvor mye som det skal ventes med til ting er vedtatt. Avslutningsvis kan det oppsummeres med å si at noe av kjernen i lederskap og endringsledelse handler om kommunikasjon. Det er også gjennom dette at verdier og mening formidles til organisasjonen.

I neste del skal vi se nærmere på medarbeiderdeltakelse, og hvordan ledere vektlegger dette.

## 4.4 Hvordan vektlegger ledere deltakelse i endringsprosesser?

I denne delen vil det svares på det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan vektlegger ledere deltakelse i endringsprosesser?* Først skal blikket rettes mot hvordan lederne samhandler med tillitsvalgte og verneombud, som er de formelle representantene for arbeidstakerne i organisasjonen. Denne delen er tatt med først fordi den danner et grunnlag for deltakelse og samhandling mellom arbeidsgiver og medarbeiderne. Deretter vil ulike former for *direkte* deltakelse presenteres. Dette handler om hvordan hver enkelt medarbeider gis mulighet til deltakelse. Videre vil det gjennomgås hva lederne opplever som positive sider, og utfordringer ved medarbeiderdeltakelse. En del er også tatt med om topplers involvering av sine mellomledere.

### 4.4.1 Tillitsvalgte og verneombud

Ledere *må* til tider utføre endringer i organisasjonen de leder. Alle de intervjuede lederne er allikevel opptatt av å involvere medarbeiderne. Berit sier: ”Jeg endrer ikke målet, men jeg kan være veldig fleksibel i måten å gjøre det på.” Denne holdningen gikk igjen hos flere. Her kommer deltakerperspektivet inn. Lederne var opptatt at selv om visse ting må gjennomføres, så er det viktig med deltakelse.

Indirekte medvirkning handler om at noen er valgt til å kunne representere flertallets interesser og oppfatninger. Dette skjer gjennom de tillitsvalgte på arbeidstedet. Denne måten å delta på for arbeidstakerne har lange tradisjoner i Norge og det er også nedfelt i både Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven § 8-1. I sistnevnte står det: ”I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte.” Alle lederne som ble intervjuet tilkjennegir at dette samarbeidet er viktig.

Noen av lederne har systematiske, jevnlig møter med de tillitsvalgte, mens andre gjennomfører slike møter når det er særskilt behov for de. Det er også ulikheter i hvilken grad samtalene er formelle, eller har et mer uformelt preg. Anne er opptatt av å ha en jevnlig dialog, og at dette danner et godt grunnlag for samarbeid og kommunikasjon når endringstider kommer. Hun sier:

For å lykkes må noe ligge foran: kontinuerlig møtevirksomhet. Når man kommer til en endring er det ikke *nå* vi skal begynne å snakke sammen. De må hele tiden få informasjon, hver måned. (...) Det vanlige samarbeidet og tilliten må ligge i bunnen.

Hun opplever i tillegg at en slik jevnlig dialog gjør at hun får godt kjennskap til hva som rører seg ute i organisasjonen.

Flere ledere nevner også verneombud sammen med tillitsvalgte som representanter for de ansatte. Verneombudenes ansvarsområde er å arbeide for et godt arbeidsmiljø, og på flere av sykehjemmene var også disse naturlige å ta med når det gjelder å representere de ansatte overfor ledelsen. På sykehjemmet til Frida tenker hun litt utvidet om sin stab. Her er også hovedverneombudet og de som jobber i kantine og resepsjon tatt med i utvidede ”ledermøter”. Frida arbeider på et litt mindre sykehjem, og ser at det er en ressurs at ulike funksjoner kommer sammen for å drøfte fremdriften. Her skal man selvfølgelig være oppmerksom på at det er arbeidsgiver som har det siste ordet i avgjørende saker, men allikevel er dette kanskje i nærheten av det Pateman (1970) omtaler som bedriftsdemokrati på høyere nivå. Berit samler også ”storgruppa”, som hun kaller det, to ganger i året for å drøfte større saker på sykehjemmet. Denne inkluderer både kjøkkensjef, vaktmester, tillitsvalgte og verneombud. Hun synes det er viktig med gode støttespillere rundt seg, først og fremst avdelingsledere, men også tillitsvalgte.

I forhold til spørsmålet om når tillitsvalgte skal trekkes inn eller ikke, vil størrelsen på endringen avgjøre omfanget av prosessen. Når det gjelder de større endringene er det naturlig at tillitsvalgsapparatet går inn i forhold til de obligatoriske drøftingsmøtene når det gjelder personalmessige forhold og konsekvenser. Ved mindre endringer vil det være et skjønnsmessig spørsmål i noen tilfeller. Christine sier:

Vi kan ikke starte svære prosjekter på bitte små ting da blir vi handlingslammet. Det er jo hele tiden viktig for en leder å huske når tillitsvalgte skal med i hvilke ting: der har du jo Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven...

Hovedavtalen og Arbeidsmiljøloven har klare føringer for når tillitsvalgte skal dras inn i prosessen. Arbeidsmiljøloven slår fast at plikten til informasjon og drøfting bl.a. omfatter informasjon om den aktuelle og forventede utvikling av virksomhetens aktiviteter, forventet bemanningssituasjon, inkludert eventuelle innskrenkninger og de tiltak arbeidsgiver vurderer i

forbindelse med dette, og beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering, eller ansettelsesforhold (Arbeidsmiljøloven kap. 8).

Det virker som om de ulike lederne hadde et bevisst forhold til dette. Allikevel varierte det litt i forhold til hvordan det ble praktisert på hvert enkelt sykehjem. Det virker som om noen trekker inn tillitsvalgte i større grad ved endringer og omstillinger som handler om arbeidsinstruks, oppsigelser, endringer av avdelinger og lignende. Mens andre, slik som Anne nevnt over, trekker inn tillitsvalgte også ved mindre endringer. Dette kan for eksempel være endring av faglig karakter, slik som innføring av en ny prosedyre på hele sykehjemmet.

Vi ser fra eksemplene og svarene til de intervjuede at i hovedsak synes alle å ha et positivt forhold til tillitsvalgtapparatet. Dette kan skyldes at et sykehjem ofte er en relativt sett mindre institusjon, og at tilnærmingen til samarbeid og ikke konflikt er en måte å takle hverdagen på. De tillitsvalgte er avhengige av ledelsen for å oppnå gode løsninger for de andre ansatte, og ledelsen har absolutt fordeler av å ha et godt forhold til de tillitsvalgte. Flere ledere opplever dem som nevnt som støttespillere. Christine sier:

Både tillitsvalgte og verneombudene er viktige endringsagenter for ledelsen. Dette ved at de er informert og involvert og engasjert og har forståelse for det som skal skje. De er kjempeviktige. De er motparter, men på en annen måte (...) får du dem til å bli medspillere. De er kjempeviktige endringsagenter fordi de er ute i felten hvor de andre medarbeiderne befinner seg. Du har noen der ute som kan ta det med en gang, fremfor at det kan eskalere til å bli et problem.

Christine identifiserer tillitsvalgte og vernombud som en motpart, men samtidig som medspillere. Gjennom sitt engasjement bidrar de til at endringen virkeliggjøres. De har også en nærhet til organisasjonen som ledelsen ikke har. De snakker med folk, og kan også evne å påvirke den uformelle delen av organisasjonen, den som ledelsen ikke så lett kan håndtere alene.

Dagrunn bemerker at selv om det er viktig å ha de tillitsvalgte med i beslutninger, både at de skal være orientert om disse, samt at de er delaktig i å ta avgjørelser underveis, er det også avgjørende å ha dialog med de *ansatte*. Dette kan ikke overlates alene til de tillitsvalgte. Indirekte deltakelse er derfor ingen erstatning for direkte deltakelse.

Vi skal nå rette blikket mot hvordan lederne legger til rette for at hvert enkelt organisasjonsmedlem kan være delaktig i endringsprosessene.

#### 4.4.2 Direkte medarbeiderdeltakelse

Det er som nevnt ulike måter lederne kan involvere de ansatte på ved endringer. Ved personalmessige endringer vil ofte tillitsvalgtapparatet trekkes inn i forhold til obligatoriske drøftinger med mer, slik vi har sett over. Her forsøker man om mulig å finne gode løsninger når det skal skje dyptgripende forandringer i forhold til stillingsinnhold, avdelingsstruktur og i ytterste konsekvens nedbemanning. Når det gjelder de *praktiske* endringene i slike omstillingsprosesser, men også ved faglige endringer, har de seks lederne mange erfaringer med å finne egnede arenaer for medvirkning. De nevnte særlig det å organisere prosjekt- eller arbeidsgrupper, ha seminarer med workshops, å gjennomføre allmøter, og selv være tilgjengelig ved å ha en ”åpen dør” for personalet, eller gå rundt i organisasjonen.

Berit synes at det å dele ansatte inn i *grupper* er veldig fruktbart i forhold til faglige endringer. Hun nevner eksempler i forhold til endring av måltidsrutinene, eller i forhold til pleiedokumentasjon. Hun har også brukt arbeidsgrupper ved de større omorganiseringene på sykehjemmet hun jobbet på tidligere sammen med ledergruppen. Her ble ledere for ulike deler av sykehjemmet organisert i mindre grupper. Disse hadde ansvaret for å komme med et forslag til den store gruppen om hvordan man kunne løse ulike sider ved omorganiseringen, for eksempel pasientinndeling. Christine forteller om at det i samråd med styret er besluttet å endre tidspunkt for middagsserveringen på sykehjemmet, fra formiddag til ettermiddag. Dette har konsekvenser både for kjøkkenpersonale, de som har ansvar for aktiviteter på dagtid og i forhold til at det må være tilstrekkelig bemanning til å utføre oppgaven. En prosjektgruppe har fått ansvaret for å utarbeide en innstilling, og hun har overlatt til de å komme frem til løsninger som fungerer. Her ser vi at demokratiske prosesser i organisasjonen blir brukt i henhold Dahl (1992). I stedet for at styre og toppleder dikterer hvordan sluttresultatet skal bli, tas medarbeiderne med slik at gode praktiske løsninger kan utvikles. Her har man også mulighet til å komme frem til løsninger som oppleves gode for de som skal utføre det i det daglige.

Dagrunn reflekterer over *hvordan* disse gruppene bør settes sammen for at de skal fungere optimalt. For å få til bred deltakelse mener hun det er viktig at alle yrkesgrupper er representert. Hun mener også at det gjerne kan være med noen man forventer motstand fra. Hun synes det er en ressurs at man bruker energi på motstand, og at det er viktig å la motforestillingene komme på frem og møte de på en saklig måte. Hun påpeker også at dersom



det er for mange med i en gruppe kan dette føre til *mindre* medvirkning da det er vanskelig for alle å komme til orde.

Her ser vi at medvirkning handler om å la de involverte komme til orde. Skal demokratiske prosesser gjennomføres så er det viktig at alle skal ha lik mulighet til å bli hørt i beslutningsprosessen, slik Dahl (1992) påpeker. Her viser Dagrunn modenhet og er villig til å la de med motstridende synspunkter være med. Viktig er det også å legge til rette for at alle i gruppen faktisk får kommet frem med synspunktene sine, derfor bør de ikke være for store.

Halvparten av lederne nevner at *allmøter* som noe som ble brukt aktivt. Dette er et åpent møte der de ansatte og institusjonssjefen møtes. Christine kaller det et informasjonsutvekslingsforum, dvs. at det gis informasjon og det gis anledning til å stille spørsmål og komme med tilbakemeldinger. Frida sier: ”Jeg ønsker at personalet skal si like mye som meg. Selv om det er mitt møte med personale så kan jeg informere og så kan de spørre.” Eva bemerker at en ulempe er at mange synes det er ubehagelig å snakke i en forsamling, selv om hun ber om innspill og tilbakemeldinger. Hun sier at det også kan være litt krevende i forhold til at man risikerer å få noen ubehagelige spørsmål. Det hender også at man kan få spørsmål som er ganske anklagende. Hun reflekterer over det, og avslutter med å si at man bør være veldig forberedt og ikke gjøre det hvis man ikke tør å stå i det.

Her ser vi at lederne åpner opp for deltakelse fra medarbeiderne der hver enkelt kan si direkte hva de mener. På den ene siden kan det være en utfordring å få folk til å snakke og komme med det de har på hjertet. På den andre siden kan det være ubehagelig dersom det kommer innspill av anklagende eller negativ art frem. I endringstider er det ofte motstand og det kan være konflikter, så det er absolutt en reel problemstilling å vurdere for den enkelte leder om man skal åpne opp for dette. Allmøtet er ganske unikt fordi det i denne settingen fra et synspunkt kan sies å være de ansatte som har ”overtaket” ved at de er i et klart flertall. Slik sett kan man tenke seg at ansatte burde være flinkere til å benytte denne muligheten til å si sin mening, støttet av de andre arbeidskollegaene.

I forhold til å gjøre seg selv *tilgjengelig* for medarbeideren er det også en annen måte lederen kan gjøre dette på: å ha ”åpen dør”. Dette er å tillate at ansatte kan komme på kontoret og ta opp ting personlig om det skulle være noe. Dette vil være en arena som åpner opp for mer fortrolig kommunikasjon med lederen. Her vil ting kunne tas opp under fire øyne. Det kan tenkes at noen medarbeidere også ville kunne finne dette vanskelig å gjøre fordi det eksisterer en viss maktdistanse, men det er allikevel noen som benytter seg av dette. Frida sier:

Det er fryktelig viktig for meg at min dør er åpen for personalet. Det er to grupper som min dør alltid er åpen for, og det er personalet og pårørende. Og hvis de kommer og jeg ikke kan, så må jeg gjøre en avtale.

Eva minnes også det å ha medarbeidere på kontoret i endringstider. Det er viktig for henne å la de kunne vise følelser og la de reagere.

Pasmore og Fagans (1992) anerkjenner at medvirkning er krevende og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av kompetanse og modenhet. De sier at grunnen til at noen ikke lykkes med innføringen av medvirkning som prinsipp er at den enkelte og/eller organisasjonen ikke er modne nok eller mottakelige for dette. De hevder at på organisasjonsnivå er hindringene strukturelle, relasjonelle eller sosiale. I forhold til det strukturelle ser det ut til at alle lederne har åpnet opp for at dette kan skje ved at man har laget arenaer for dette. Men organisasjoner består av mennesker, og det vil til syvende og sist også handle om modenheten til de involverte parter og hvor gode relasjoner disse har. Her kan vi gå tilbake til Anne som tidligere nevnte at det er viktig å ha en jevn god relasjon med de tillitsvalgte, dvs. de ansatte, og at dette vil være et godt utgangspunkt for å klare å samhandle i tider med endring.

Allmøtet og den åpne dør representerer to ytterligheter i forhold til samhandling. I hvor stor grad lederen og organisasjonen mestrer å møtes i disse to arenaene sier kanskje noe om hvor langt de har kommet i forhold til kompetansen og modenheten Pasmore og Fagins refererer til når det gjelder medvirkning. Vi skal nå se nærmere på hva lederne ser som positive konsekvenser av medvirkning, og utfordringer knyttet til dette.

#### **4.4.3 Positive faktorer ved deltakelse i endringsprosesser**

Når lederne ble bedt om å snakke om fordelene med medvirkning trakk de frem ulike aspekter. Anne sier at det gir ansatte en trygghet. I endringer er prosessen man gir seg ut på preget av en viss uvisshet. For å komme frem til den nye ønskede situasjonen må man som tidligere nevnt gjennom *endringsrommet*. Medvirkning handler om å kunne gå denne veien sammen, og ha mulighet til å være med å påvirke hvordan nedslaget skal være i dette spranget. Dagrunn mener at det at ansatte kan være med å komme med innspill gjør at de får et større eierforhold til endringen.

Fem av de seks lederne argumenterte også for at medvirkning ville gjøre det *lettere* å gjennomføre endringene. Flere mente at medvirkning ville redusere motstand. Berit sier:

Lederen får informasjon om hvordan det egentlig er. Man får vite motforestillingene. Og ikke minst får man frem alle de gode ideene.

Medvirkning er her sett som en måte å få et innblikk i motforestillingene som man ofte vet allerede er der. Slik har lederen en mulighet til å rette oppmerksomheten inn på faktorer som organisasjonen er opptatt av i endringen. Dette kan hjelpe leder og organisasjon å gå bedre i takt. Og det er også en port inn til gode ideer som kanskje ikke lederen selv har tenkt på. Dagrunn bemerket:

Tiden er jo egentlig forbi når lederen skal sitte og ta alle beslutninger. Og det skal vi være glad for.

Frida trakk også frem at medvirkning åpner opp for støtte underveis i endringen, og at man ikke står alene. Frida hadde tidligere kjent på hvordan det var å måtte bære endringsprosjektet alene, og at det da er vesentlig vanskeligere å få det til, jf. tidligere endringshistorie. Christine peker på at medvirkning kan være en krevende prosess, men at det blir en bedre endring om man gjennomfører det.

Demokratisk lederstil har vist seg uovertruffen. Demokrati er ”bryderi og heft”, men det beste. Det du dikterer blir bare en overfladisk endring. Det er sjelden du får den helt inn. Det bryderi og heftet som ligger i involvering... Du vinner på det i det lange løp.

I det følgende skal det ses nærmere på hva ledere opplever kan være utfordrende faktorer i forhold til å la medarbeidere være delaktige i endringsprosessen.

#### **4.4.4 utfordringer ved deltakelse i endringsprosesser**

Lederne beskriver utfordringer i forhold til medarbeiderdeltakelse fra forskjellige vinkler. Flere ledere sier at det er ressurskrevende og kan være utfordrende å stå i. En grunn til dette er at det å involvere medarbeiderne betyr at man åpner opp for at mange skal mene noe om innholdet i en sak. Eva sier at hvis du skal ha en stor endring, og man skal involvere absolutt

alle ansatte på ethvert område vil dette ta helt uhensiktsmessig lang tid. Her gjelder det å se på nytteverdien. Hun sier at de ansatte skal bli hørt og ivaretatt på de områdene som *gjelder en selv*. Dette er i tråd med tenkningen til de psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet av Einar Thorsrud. Det 3. punktet handler om medvirkning: ”Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget” (Thorsrud og Emery 1970). Berit ser også at meningsutvekslingen som ligger i samhandlingen kan være krevende:

Du må kunne forsvare argumentene dine. Du må være sterk og bevisst. Du må tåle diskusjon og uenighet. Det er jo krevende.

Som vi har sett tidligere vil endringer nesten alltid medføre motstand. Her settes lederens styrke og utholdenhet på prøve.

En annen utfordring er at ansatte kan oppleve at de ikke blir hørt, og at det ikke har vært en reel prosess. Dersom det åpnes opp for medvirkning, og så kommer det forslag opp som ikke passer med det ledelsen har bestemt, kan dette gjøre at de ansatte sitter igjen med en følelse av dette. Frida reflekterer over dette:

Ja, det blir ikke helt reelt. Ja, da blir det bare en sånn skinngreie. Da blir det en prosess bare for prosessens skyld. Og folk sitter igjen og føler seg misbrukt til og med: vi ble invitert, men vi ble ikke hørt. Og det er jo den største ulempen.

Pateman (1970) skiller mellom pseudodeltakelse, partiell deltakelse og full deltakelse. Pseudodeltakelse refererer til situasjoner der begrepet deltakelse brukes, men beslutningen i realiteten er fattet allerede. Partiell eller delvis deltakelse skjer når ansatte kan påvirke en beslutning samtidig som ledelsen er de som egentlig sitter på makten og fatter den endelige beslutningen. Det *er* forskjell på en skinnprosess og en reel prosess. Hvis ansatte blir invitert, så bør det også legges opp til en reel mulighet for å bli hørt. Det kan være et dilemma for en leder å stå i spenningsfeltet mellom det å åpne opp for en prosess, og samtidig være klar over at det kan være vanskelig å etterkomme forslagene. Dette handler kanskje om å være tydelig på forhånd på *hva* som det inviteres til medvirkning på.

Vi ser at lederne synes det er bra med medvirkning. Dette gjør at ansatte opplever trygghet i endringsprosessen og at det kan være lettere å få til endringen. Samtidig er det også utfordringer knyttet til dette. Dette handler om at det kan være ressurskrevende for lederen.

Både i forhold til å forholde seg til mange innspill, men også det å arbeide for at de ansatte oppfatter prosessen som reel.

#### **4.4.5 Mellomledernes rolle**

Fordi institusjonsleder er toppleder er denne avhengig av et nært samarbeid med sine ledere under seg. Avdelingslederne er de som møter de ansatte ansikt til ansikt hver dag, og de som skal sørge for at endringene gjennomføres på avdelingsnivå. Berit uttrykte det kanskje klarest: ”Det er nærmeste leder som skal involvere medarbeiderne”. Alle informantene snakket om viktigheten av å involvere lederne under seg. Det blir en annen måte enn å involvere de ansatte på, ettersom disse er ledere. Det er viktig for lederne å ha en god dialog med mellomlederne. Flere nevnte at i diskusjonen med disse kom det frem mange nyttige innspill som gjorde at prosessene ute i organisasjonen gikk bedre. Frida reflekterer over at dersom hun som fersk institusjonssjef hadde drøftet sammenslåingen av de to avdelingene på sykehjemmet med avdelingslederne først, og la de komme med innspill, kunne ting sett annerledes ut i forhold til de negative konsekvensene av forslaget hennes. Evas tanker rundt emnet er i tråd med dette:

De er ute blant sitt personale. Jeg vil være sikker på at vi er omforent med hva som er budskapet og målet og hva som er tenkt og planlagt å gjennomføre. En annen ting er at de sitter med masse kunnskap. De er gode å sparre med.

Både Frida og Eva erkjenner at mellomlederne har en avgjørende rolle når det gjelder å få gjennomført endringsprosessen, og at de også besitter en kompetanse i forhold til hvordan hverdagsvirksomheten i organisasjonen ser ut. Mellomlederne vil også ofte være nærmere den *uformelle* delen av organisasjonen og bedre kjenne til kulturen i den.

Å la lederne få delta og komme med innspill kan hindre motstand i å vokse, og man kan få til bedre praktiske løsninger, selv om selve endringsmålet vil være det samme. I forhold til Pasmore og Fagans (2002) fem nivåer av medvirkning, vil kanskje lederne ha større forutsetninger til å delta på et høyere nivå enn medarbeidere. Selv om denne inndelingen egentlig er ment for medarbeidere, kan den appliseres på ledere også. Større modenhet og forståelse av organisasjonens kompleksitet gjør at deltakelsen kan bli på et høyere nivå. Det nest høyeste nivået av medvirkning, nivå fire, handler om å søke samarbeid med andre som

ønsker å endre systemet ("collaborating"). Christine etterlyste *mer* medvirkning av sine mellomledere. Hun kunne tenke seg at de i enda større grad deltok, slik at gode løsninger kunne skapes. Det flere av lederne oppga som det mest utfordrende i å drive endringsledelse, var at det til tider kunne oppleves ensomt. En toppleder vil alltid ha det endelige ansvaret. Og i de fleste tilfeller vil ledelse over toppleder eller styre være gode støttespillere i vanskelige endringstider. Samtidig kanskje også mellomledere av og til har litt å gå på i forhold til å la sin stemme høres, og dermed gjøre det lettere for toppleder å gjennomføre organisasjonens mål. Avslutningsvis vil det gis en oppsummering av denne delen.

#### **4.4.6 Foreløpig oppsummering**

I dette avsnittet er det forsøkt å gi svar på det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan vektlegger ledere deltakelse i endringsprosesser?* Først ble det belyst hvordan lederne samhandler med tillitsvalgte og verneombud, de formelle representantene for arbeidstakerne i organisasjonen. Størrelse og type av endring avgjør når og i så fall hvor mye de tillitsvalgte trekkes inn. Flere av lederne opplever disse som gode samarbeidspartnere i endringen, bl.a. fordi de kjenner organisasjonen godt. I forhold til direkte deltakelse bruker lederne ulike arenaer for dette. Mye brukt var særlig prosjekt- eller arbeidsgrupper, det å gjennomføre allmøter, og selv være tilgjengelig ved å ha en åpen dør for personalet eller gå rundt i organisasjonen. Disse ga ulike innfallsvinkler for medarbeidermedvirkning.

Etter dette ble det lederne opplever som positive sider og utfordringer ved deltakelse presentert og diskutert. De positive sidene handler om at ansatte opplever trygghet under endringsprosessen, det kommer frem mange gode ideer, og at det kan være lettere å få til endringen. Utfordringene handler om at det kan være ressurskrevende for lederen, både i forhold til å forholde seg til mange ulike innspill, men også når det gjelder det å arbeide for at de ansatte oppfatter prosessen som reel.

Avslutningsvis ble det også tatt med en del om toppleders involvering av sine mellomledere. Etersom disse er ledere, blir det en annen måte enn å involvere de ansatte på. Samtidig er det viktig for lederne å ha en god dialog med mellomlederne. I diskusjonen med disse kommer det frem mange nyttige innspill som gjør at prosessene ute i organisasjonen går bedre.

Videre skal vi se på hvordan ledere ivaretar medarbeidere under endringsprosessen.

## 4.5 Hvordan ivaretar ledere medarbeidere i endringsprosesser?

I denne delen vil det svares på det fjerde og siste forskningsspørsmålet: *Hvordan ivaretar ledere medarbeidere i endringsprosesser?* Vi har tidligere sett at god kommunikasjon er en forutsetning for at lederen skal klare å oppnå medvirkning av de ansatte. Dette forholdet er minst like viktig i forhold til ivaretagelse. Ivaretagelse av ansatte i endringsprosesser kan arte seg litt forskjellig ut i fra hvilken kontekst og hva slags type endringsprosess det dreier seg om. Ivaretagelse av medarbeidere er viktig i tider med dyptgripende endringer, slik som ved prosesser som omhandler endring av bemanning, avdelingsstruktur og arbeidsfunksjoner. Men det er også nødvendig ved de mindre dyptgripende endringene, de som har en mer faglig og praktisk tilnærming. Det å drive lederomsorg er nært knyttet opp til den enkeltes personlighet, og hvordan man utøver ledelse for øvrig. De seks lederne hadde derfor forskjellig tilnærming til dette, og vi skal se nærmere på hvordan de i studien beskrev dette. Først skal vi la lederne komme med flere eksempler fra hvordan de praktiserer dette. Deretter vil blikket rettes mot sider ved det å drive lederomsorg, men også utfordringer som er knyttet til dette. Avslutningsvis skal denne delen oppsummeres.

### 4.5.1 Praktiske eksempler på ivaretagelse i endringsprosesser

Mayeroffs (1971) tilnærming til omsorg og omtanke er at den også bør gjøres *praktisk*. Det er mange ulike måter å drive ivaretagelse av medarbeideren på. Georg von Krogh (1998) viser i forlengelse av dette til fem dimensjoner der det kan utøves lederomsorg: å tilstrebe gjensidig tillit, ha aktiv empati, være tilgjengelig i forhold til å hjelpe, vise overbærenhet og det å ha mot. Vi skal se nærmere på hvordan lederne tilnærmer seg ivaretagelse med disse dimensjonene som utgangspunkt.

Anne har tidligere fortalt at hun har en jevn dialog med de ansatte. Det er viktig for henne at de kan komme inn på kontoret, og at samhandlingen er preget av kontinuitet. Hun sier:

De må vite at jeg ikke har en skjult agenda. Du må være ærlig i den reformen. Du trenger ikke å si alt, men du må være ærlig. Fordi vi må gå i samme takt. (...) Da handler det om det du gjør før endringen, og ikke bare i endringen. Det vanlige samarbeidet og tilliten må ligge i bunnen. Tillit til og tro på at vi har samme mål.

Her ser vi at for Anne var *gjensidig tillit* viktig. Hun sier at for at medarbeiderne skal ha tillit til henne, må hun være ærlig i endringsprosessen. Hun oppgir også at dette tillitsforholdet er noe som må være opparbeidet *før* endringen starter. Tilliten bygger på et godt samarbeid.

Man vet at ledelsen av og til må gjennomføre endringer som medarbeidere ikke liker, eller profiterer på. Eva reflekterer rundt hva som egentlig er god behandling under en endringsprosess. Hun sier:

Det er jo ikke sikkert at man får det som man vil. Men det å oppleve å bli møtt med respekt, og oppleve at man bli hørt, det er viktig i en prosess. Noen ganger er det lurt å høre på medarbeidere som har vist seg å være veldig fornuftige, som gjør at man kan endre kursen noe. Det gjør også at folk føler seg godt behandlet. Det er forskjell på en skinnprosess og en reel prosess. At man ser at innspillene blir vurdert og at man ser at de blir hørt på og iverksatt.

Det er flere implikasjoner fra dette sitatet. For det første ser vi at det at lederen *lytter* til de ansatte i en prosess, kan oppleves som å bli behandlet på en god måte. Det andre er at det å oppleve at forslagene tas imot og blir reelt vurdert, gjør at de ansatte opplever medvirkningsprosessen som reel. Å lytte vil være et godt utgangspunkt for *aktiv empati*.

Anne har også et eksempel på det å *være tilgjengelig i forhold til å hjelpe*. En av de vanskelige oppgavene en leder kan møte i store omstillinger er nedbemanning. Nedbemanninger kan ha ulike årsaker, men for de ansatte det gjelder vil det alltid være en alvorlig sak. Anne understreker viktigheten av å følge disse ansatte nært opp. Hun sier:

Det er noe med å ha de møtene. Du har ikke noe mer. Det eneste du kan love er at du kan sette opp en dato om 14 dager så skal du og jeg prate sammen hvis det skjer en endring nå (...) så aldri å slippe de. Har du ikke noe annet å tilby så tilby et nytt møte. Så de aldri opplever at de blir stående i et tomrom. Neste gang du har møte kanskje du har noe å tilby. Du må aldri slippe de uten at du vet at det er noen som tar imot.

Endringsrommet vil oppleves ekstra usikkert for de som står i fare for å miste sin egen jobb. Det er ikke alltid lederen kan tilby noe konkret, men det å være tilgjengelig og opprettholde kontakt kan hjelpe medarbeideren videre. Her er det selvfølgelig viktig å også være realistisk og ikke gi forventninger som man ikke kan klare å oppfylle.

Det er utfordrende for lederen å skulle åpne opp for deltakelse, eller forsøke å ivareta medarbeidere, dersom de ikke *vil*. Flere ledere påpekte dette. Når det gjelder deltakelse plikter



ansatte å være delaktige inntil en viss grad. Det samme er naturligvis ikke tilfellet for det å motta omtanke og lederomsorg. Frida har likevel slått seg til ro med at det av og til kan være slik og sier:

Og så er det noen som er lett og få i tale og andre er ikke det. Og folk må også få lov til å jobbe et sted uten å være veldig, veldig aktive. Det er greit, hvis de gjør jobben de skal. Men de får ikke lov til å klage...

Her ser vi at hun understreker at det er i orden at man ikke deltar i stor utstrekning, men da er det heller ikke akseptabelt å klage over de avgjørelser som blir tatt. Her vises det *overbærenhet*, samtidig som det også fremsettes et rimelig krav.

Det er viktig å møte medarbeiderne med forståelse og støtte. Dette må allikevel balanseres. Christine sier at det er viktig å ikke "forstå folk i hjel". Det er viktig å forstå folk, men ikke inn i en lammelse, som hun sier. I forhold til utfordringer er det også viktig at medarbeideren settes i stand til å komme *videre*. Hun sier:

Du skal forstå dem, men samtidig skal du gi dem "guts og trøkk" til å se at... nå lukkes en dør. Da er det ofte at en ny dør åpnes! Det gjør det alltid.

Hun forteller en historie der det var en spesialstilling på sykehjemmet som det bare var en av. Det var en ansatt som hadde jobbet der lenge. Hun hadde lyst på stillingen og var kvalifisert for den, men den var allerede besatt. Hun søkte seg over til en annen arbeidsplass. Etter en stund ble denne stillingen ledig igjen, og hun ble oppringt og tilbudt denne. Nå takket hun nei og sa at denne endringen hadde vært til det bedre for henne. Hun hadde nå endelig turt å ta steget ut, og hadde funnet seg en stilling som hun var kjempefornøyd med. Christine reflekterer over at om hun som leder opprinnelig hadde vært sentimental med denne medarbeideren og ikke motivert henne til å tenke nytt, så hadde dette kanskje ikke fått en slik lykkelig utgang. Her ser vi at Christine har beveget seg i retning av von Kroghs (1998) dimensjon som handler om *å vise mot*. Vi skal se videre på positive faktorer som lederne nevnte i forbindelse med det å ivareta medarbeidere.

#### **4.5.2 Positive faktorer ved ivaretagelse**

Flere ledere nevnte at ivaretagelse var noe som kunne få endringsprosessen til å gå lettere, fordi de ansatte hadde det bedre. Dagrunn tror det er lettere å akseptere endringer for de ansatte dersom de blir behandlet på en god måte. Hun tenker over at det hender at noen endringer er til det verre for de ansatte. Det kan bety at det blir mer å gjøre for den enkelte, og færre til å gjøre arbeidsoppgavene. Hun mener allikevel at om man får det til på en *god* måte, er det allikevel til å leve med. Anne sier at det å arrangere sosiale aktiviteter, hun nevnte bl.a. en rafting-tur, også kan være en positiv faktor som gjør at ansatte ”holder ut”, selv om det er krevende prosesser som foregår på arbeidet. Her kan det tenkes at påfyll av en karakter som handler om noe annet enn jobb, kan virke stimulerende, og ikke minst gjøre at medarbeidere blir bedre kjent i litt andre fora. Det at medarbeidere har lettere for å stå i endringer når de blir behandlet på en god måte, ser ut til å rime med funnene i Einarsen og Glasøs (2006) undersøkelse om affekter i leder-medarbeider-relasjonen. Undersøkelsen pekte på at der medarbeidere hadde en opplevelse av å bli ivaretatt, responderte de med positive følelser. I funnene er det verdt å merke seg at noen av disse følelsene referer til generell tilfredshet, slik som det å være glad, føle seg verdsatt, likt, anerkjent og takknemlig. Opplevelsen av å være ivaretatt vekket også følelser som man kan tenke er prestasjonsfremmende, slik som å være inspirert, forventningsfull, begeistret og interessert.

#### **4.5.3 utfordringer knyttet til ivaretagelse**

Lederne i undersøkelsen er toppledere, og av naturlige årsaker er det vanskelig å klare å ivareta alle ansatte. Eva og Dagrunn trekker frem at det avhenger av arbeidsplassens størrelse i hvor stor grad man får til den personlige oppfølgingen. Det er heller ikke alltid lett å vite hva den enkelte er i behov av. Frida sier:

Det er vanskelig å ivareta de lukkede, de som ikke byr på seg selv. Jeg er veldig opptatt av at man skal by litt på deg selv. Være litt mer åpne. Da er det mye lettere for oss å ivareta dem.

Frida peker på noe flere ledere ga uttrykk for, at det er utfordrende å ivareta de som ikke er åpne. Dette kan være fordi de ikke ønsker å være i en slik posisjon, eller det kan være ubevisst. Hun nevner også at det kan være vanskelig å ivareta de som jobber deltid, de som

ikke er fysisk tilstede i like stor grad. Det kan også oppstå situasjoner hvor det å ivareta to medarbeideres behov ikke er mulig å gjøre samtidig. Dette kan for eksempel være dersom to personer har helt identiske ønsker i forbindelse med en turnus. Vie (2009) påpeker at ivaretagelse av en ansatt *kan* gjøre at det blir spenninger i forhold til en annen. Dette er en avveing som ledere av og til står overfor, og som kan være krevende.

Berit ser det som sin hovedoppgave å ivareta sine *mellomledere*. Videre har mellomlederne hovedansvaret for den direkte ivaretagelsen på avdelingsnivå. Berit var den eneste som nevnte eksplisitt det å ivareta ledere under seg. Hun hadde kanskje sett at for at lederne under seg skulle være i stand til å stå i de daglige utfordringene som endringer medfører, trenger også disse at noen ser de. I Berits endringshistorie trakk hun nettopp frem en god ledergruppe som en forklaring på hvorfor de hadde lyktes så godt med de store omorganiseringene for flere år tilbake. Avslutningsvis vil denne delen summeres opp.

#### **4.5.4 Foreløpig oppsummering**

I denne delen er det svart på det fjerde forskningsspørsmålet: *Hvordan ivaretar ledere medarbeidere i endringsprosesser?* Vi har sett at alle lederne som ble intervjuet fremholdt ivaretagelse dette som en del av lederjobben. Salomon (1998) påpeker at ledelse handler om mennesker, og at den profesjonelle og personlige delen aldri vil kunne holdes helt adskilt. Meyeroff (1971) legger an en praktisk tilnærming til det å ha omsorg for medmennesket. Gjennom de fem dimensjonene av lederomsorg (von Krogh 1998), har vi sett praktiske eksempler på hva ivaretagelse i endringsprosesser kan innebære. Videre ble positive faktorer ved ivaretagelse trukket frem. Flere lederne oppga at de opplevde at endringsprosessen gikk lettere fordi medarbeiderne hadde det bedre. Dette rimer med funnene til Einarsen og Glasøs (2006) undersøkelse om affekter i leder-medarbeider-relasjonen, der ivaretagelse er foretrukket. Å arrangere sosiale aktiviteter parallelt med endringsprosessen kan øke jobbtrivsel. Utfordringene knyttet til ivaretagelse handler om at det kan være vanskelig å ivareta alle medarbeiderne, spesielt de som selv er lukket. Det kan også oppstå interessekonflikter der lederen må avveie ulike hensyn.

I dette kapittelet er de fire forskningsspørsmålene svart på. Datamaterialet i undersøkelsen er presentert, og funnene er blitt diskutert opp mot teori og gitt en tolkning. Hvert delkapittel har så blitt oppsummert. Dette betyr at det nå vil presenteres en konklusjon, og hovedproblemstillingen i oppgaven vil bli svart på.

## 5 KONKLUSJON

Jeg har i oppgaven besvart de fire forskningsspørsmålene knyttet til lederes erfaringer med endringsledelse, og hvordan disse tenker om og utfører kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse i endringsarbeidet. I dette kapittelet vil jeg oppsummere og konkludere oppgaven. Jeg vil presentere mitt svar på den overordnede problemstillingen som er: *"Hvilke erfaringer har ledere med praktisk endringsledelse, og i hvilken grad vil involvering og samhandling prege utfallet av endringsprosessen?"*. I innledningen av oppgaven så vi at involvering og samhandling ble konkretisert i de kjerneområdene jeg ønsket å undersøke: kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse. Jeg vil starte med å svare på den første delen knyttet til ledelseserfaringer i forhold til endringer. Dernest vil jeg svare på problemstillingens andre del, som omhandler i hvilken grad involvering og samhandling påvirker endringsutfallet. Her vil Fimreites (2000) kontekstuelle-prosessuelle perspektiv på endring brukes som en analysemodell. Avslutningsvis vil det gis teoretiske og praktiske implikasjoner i forhold til funnene i oppgaven, og behov for videre forskning vil bli foreslått.

### 5.1 Lederes erfaringer med endringsledelse

Det er særlig to funn som synes å peke seg ut i forhold til ledere og deres erfaringer. Det første er at de fleste lederne som ble intervjuet har en opplevelse av at dagens organisasjonsvirkelighet i stadig større grad er preget av endringer, og at dette gjenspeiler måten de ser på *ledelse* på. Innholdet i det man tradisjonelt kaller endringsledelse er nå i ferd med å nærme seg det en leder gjør i det daglige, altså ledelse. Det kan se ut som om begrepet endringsledelse er i bevegelse, fra noe man gjør i spesielle tilfeller, til noe som er en grunnleggende del av ledergjerningen. Det andre funnet er at ledere synes å ha en endringshistorie som er med å påvirke dem i nåtiden. Tidligere større endringer ledere har vært med på å lede, danner en referanse- og tolkningsbakgrunn for de endringer man i dag står i. Det er viktig at ledere er klar over dette, fordi både positive, men også negative erfaringer kan gjøre at man ubevisst lar seg påvirke av disse. Hva slags type tidligere opplevelser som over tid utgjør endringshistorien, kan variere ut fra personlig preferanse og bakgrunn. Allikevel ser det ut til at det særlig er større endringsprosesser, som involverer dyptgripende forandringer for individene i organisasjonen, som ser ut til å huskes best. En endringshistorie der man i hovedsak har hatt en positiv opplevelse av endringene, kan gjøre at man står

sterkere rustet til å møte nye. Lederen har hatt en opplevelse av noe som fungerte godt, og dette gir pågangsmot og vilje til å gå i gang med nye endringsprosjekter. Der det har vært erfaringer av overveiende negativ art, kan dette være med å gi et mer pessimistisk syn på nye endringer. Allikevel kan negative opplevelser ha gitt nyttig lærdom som lederen bruker konstruktivt når nye liknende endringssituasjoner oppstår.

Ellers oppgir lederne i undersøkelsen at de største personlige utfordringene man står i som leder av endringsprosesser, er knyttet til motstand fra ansatte, og det å skulle være gjenstand for negativ mediaoppmerksomhet. Alle oppgir at det er viktig å ha noen å støtte seg til som leder. Av positive faktorer er det å lykkes med den praktiske endringen, og det å være i en stimulerende prosess sammen med medarbeiderne, det som kan oppleves som mest givende i endringsarbeidet.

## **5.2 Involvering og samhandlings betydning for endringsutfallet**

Innvolvering og samhandling av medarbeidere har helt klart betydning for endringsutfallet i en endringsprosess. Vi skal gjennom Fimreites (2000) prosessuelle-kontekstuelle modell se hvordan det har det. I Fimreites modell utgjør konteksten det som gjør at endring finner sted. Vi har sett tidligere at det kan være ulike faktorer. Endringsutfallet utgjør det som faktisk blir endret i organisasjonen. Prosessen er det dynamiske elementet som binder kontekst sammen med utfall. *Hvordan* selve prosessen forløper, med andre ord hvordan partene samhandler, vil derfor ha avgjørende betydning for utfallet, eller resultatet av endringen. Tidligere i oppgaven har ulike sider ved kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse blitt belyst, i forhold til deres påvirkning på endringsprosessen. Vi skal nå sammenfatte dette og konkludere problemstillingens andre del.

God kommunikasjon er forutsetningen for at involveringen og samhandlingen skal være fruktbar. I alle deler av endringsprosessen er den viktig, og der den er utydelig eller mangler, åpnes det opp for missforståelser, rykter og konflikter. For å få til en kursendring, dvs. å implementere en endring, er det behov for krefter og energi som gjør at dette er mulig. Kommunikasjon i form av inspirasjon og motivasjon kan sette ting i bevegelse. Viktigere er det å kommunisere mening, dvs. gi organisasjonens medlemmer årsaker til endringen, dens hensikt og dens mål. En av oppgavens hypoteser etter teorijennomgangen var at god kommunikasjon mellom leder og medarbeider i endringsprosesser øker sjansen til å lykkes

med den praktiske endringen. Denne hypotesen har blitt bekreftet av det de seks lederne har svart i undersøkelsen. Den gode kommunikasjonen, som utgangspunkt for et godt prosessforløp, har vært en rød tråd igjennom materialet. Allikevel oppgir lederne at det av og til kan være dilemmaer i forhold til når og hvor mye informasjon som skal deles i løpet av prosessen.

Medarbeiderdeltakelse er en del av materialet som har vært viet mye oppmerksomhet. Det er viktig for prosessen at både den indirekte og direkte medvirkningen fungerer. Både ledere og medarbeidere har mye å tjene på å samhandle. For ledere kan de formelle representantene for arbeidstakerne, de tillitsvalgte og verneombudene, være en motpart, men ved en god dialog kan de også bidra til at endringsprosessen går lettere. De kjenner ofte deler av organisasjonen bedre enn lederne. Direkte involvering, særlig ved gruppearbeid, er en mye brukt måte som fungerer godt. Prosessen har mye å tjene på at det kommer forslag til praktiske løsninger fra de som faktisk står i problematikken til daglig. Dette gir også de ansatte en opplevelse av å bli tatt på alvor. I forhold til hypotesen om at ledere som vektlegger deltakelse vil ha større sjanser til å lykkes med endringer og ha fornøyde ansatte, så synes denne å være bekreftet. Det kan allikevel legges til at for lederen kan deltakelse oppleves todisk. På den ene siden gjør den at endringsprosessen kan gå lettere fremover. På den andre siden kan det være ressurskrevende for lederen i forhold til å forholde seg til mange innspill.

Ivaretakelse av medarbeidere er en del av lederjobben som lederne anerkjente var viktig. Særlig i dyptgripende endringer som inneholder personalmessige forandringer, synes dette å være nødvendig. Lederne hadde ulike tilnæringsmåter til det å drive lederomsorg. Av de tre komponentene i involvering og samhandling er ivaretakelse i en særstilling. Den er ikke i like sterk grad som medvirkning lov- og avtalefestet. Allikevel er den under deler av endringsprosessen kanskje vel så viktig. I møte med usikkerhet og bekymring kan ivaretakelse være det som gjør at medarbeidere får nytt mot, og går videre. Den siste hypotesen i oppgaven var at ivaretakelse av medarbeidere under endringsprosesser reduserer slitasje og følelsesmessig påkjenninger – kanskje også for lederen. Den første delen bekreftes av det informantene tilkjennega. Den siste delen kan kanskje trekkes i tvil. Det å ivareta ansatte kan være krevende, især dersom det gjelder ansatte som står i fare for omplassering eller endringsoppsigelse.

Sett under ett er involvering og samhandling forhold som vil sette sitt preg på utfallet av en endringsprosess på forskjellige måter. Utfall ment som den faktiske endringen som skjedde i

organisasjonen, ser ut til å bli påvirket i positiv retning i mange tilfeller. Mye tyder på at endringen også vil ha større *legitimitet* blant ansatte når de har fått være med og delta. I tillegg vil det også bli et bedre prosessforløp, og det kan være et mål i seg selv.

Hva er så sammenhengen mellom problemstillingens første del som er knyttet til erfaringer, og vektleggingen og praktiseringen av kommunikasjon, deltakelse og ivaretagelse i endringsprosesser? Nøkkelen til å forstå dette er funnet med at ledere har en endringshistorie som er med å påvirke ledelsesgjerningen. En hypotese vil være at lederes endringshistorie er med å utforme hvordan de kommuniserer, utøver medarbeiderdeltakelse, og driver lederomsorg på under endringer. Her vil både positive, men også negative erfaringer være med å spille inn. Empati er en viktig del av det å utøve lederomsorg. Empati springer ofte ut av det å kjenne igjen det et annet menneske opplever. Her er det interessant å merke seg at tidligere negative opplevelser av endringer kanskje kan hjelpe lederen til å bedre forstå og ivareta medarbeideren.

Endringsledelse, involvering og samhandling har vært kjerneområdene i denne oppgaven. Studiet denne masteroppgaven er skrevet innenfor er verdibasert ledelse. I forlengelse av konklusjonen i forskningsprosjektet kan det være naturlig å løfte frem en av komponentene som det er forsket på, nemlig *ivaretagelse*. Kanskje dette er noe som våre organisasjoner trenger mer av? Forskning på emosjoner har vist at når lederen ivaretar ansatte, vil de reagere med følelser som glede, inspirasjon, begeistring og interesse. Dette er noe alle organisasjoner trenger mer av. Funnene i denne studien viser også at ivaretagelse er en positiv faktor. Både i forhold til endringer, men også generelt.

### **5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Funnene i oppgaven har både teoretiske og praktiske implikasjoner. De teoretiske implikasjonene handler om flere forhold. For det første har vi sett at lederes forståelse av begrepet *endringsledelse* er i bevegelse. Fra å ha vært noe som brukes ved særlige tilfeller av endring, blir det nå oppfattet å være noe som sammenfaller med det en leder gjør dagligdags, altså ledelse. Dagens organisasjonsvirkelighet, som i stadig større grad synes å være preget av endringer, har allerede påvirket hvordan man ser på *organisasjonsendring*. I det tradisjonelle synet på organisasjoner, er de oppfattet som relativt stabile over tid. Her er endringer forstått som noe som avbryter lengre perioder av stabilitet. Nyere forskning har resultert i at denne

forståelsen er blitt utfordret. Vi har sett at begrepet multiple endringer har blitt introdusert. I forlengelse av dette kan det stilles spørsmål om også den nye virkeligheten burde få konsekvenser for hvordan endringsledelse og ledelse defineres. For det andre kan funnet med betydningen av endringslederens historie være med å gi et bidrag til hvordan lederens individuelle tilnærming er til endring. Mye av ledelseslitteraturen tar ikke hensyn til dette. Er ikke lederen oppmerksom på disse forholdene, vil dette for eksempel kunne begrense forståelsen av eget handlingsrom: tidligere erfaringer kan begrense det å se nye løsninger i endringssituasjonen. Teoretiske implikasjoner av funnene i oppgaven vil også omfatte det å understreke viktigheten av ivaretagelse i endringsprosesser. Medarbeiderdeltakelse er det skrevet og forsket mye på. Kommunikasjon er også mye omtalt i ledelseslitteraturen. Allikevel kan betydningen av ivaretagelse av medarbeidere gjøres tydeligere. Det samme er tilfellet for disse tre komponentene *sammen*.

De praktiske implikasjonene følger de samme linjene som de teoretiske. Det vil være nyttig for ledere å bli bevisst betydningen av egen endringshistorie som referansebakgrunn, og utgangspunkt for tolking av endringsutfordringer. Ved å kjenne til dette, kan lederen lettere være oppmerksom på forhold som kanskje ubevisst påvirker en i forhold til beslutninger og opplevelse av handlingsrom. Det er ikke sikkert at dette i seg selv vil føre til at man blir en *bedre* endringsleder, men det kan hjelpe til å bli *bevisst* egne handlinger og valg. Når det gjelder samhandling og ivaretagelse har studien bekreftet det flere tidligere studier har påpekt; at dette bedrer muligheten for at den praktiske endringen lykkes, og at medarbeidere har det bra og føler seg inkludert. Ledere kan allikevel med fordel bli *enda* flinkere til å ha dette som fokus i endringsprosessen. Særlig ivaretagelses-delen er det verdt å holde frem som et ideal.

## **5.4 Behov for videre forskning**

Denne oppgaven har handlet om lederes erfaringer med endringsledelse, og involvering og samhandlings betydning for endringsutfallet. Lederne som ble intervjuet er alle toppledere på institusjoner i helsevesenet, nærmere bestemt på sykehjem. Funnene i undersøkelsen vil derfor ha dette som utgangspunkt. I forhold til behov for videre forskning, vil det være interessant å se på om det er noen forskjeller i forhold til funn i andre bransjer enn helsevesenet. Her kan det tenkes at tilnærmingen til det feltet som denne oppgaven omhandler kanskje er annerledes. Oppgaven har i tillegg hatt et leder-perspektiv. Videre forskning kunne med fordel ha undersøkt hvordan medarbeidere *selv* opplever kommunikasjon, deltakelse og



ivaretagelse i endringstider. Dette kunne ha gitt funnene i undersøkelsen et viktig tilleggsperspektiv.

## Litteraturliste

- Amis, J., Slack, T. og Hinings C.R. (2004): *The pace, sequence, and linearity of radical change*. Academy of Management Journal 33: 334-365.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008): *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Arnulf, J. K. (2012): *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Askeland, H. (2011): *Ledelse i praksis*. Prosjektnotat 21.11.2011. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Dahl, R. (1992): *Økonomisk demokrati -den neste utfordringen*. Oslo: Ad Notam Gyldendal  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Fimreite, A. L. (2000): Reorganiseringsteori – hvorfor kommer kommunene aldri I mål? I  
Baldersheim, Harald og Rose E. Lawrence (red.) (2000): *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Glasø, L. (2008): Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nummer 3, 2008, side 240-248
- Grønhaug, K. og Hansen, K. (2001): *Medvirkning, læring og konkurranseevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B., Revang, Ø. og Strønen, F. (2006): *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hovedavtalen mellom NHO og LO. URL: <http://www.lo.no/hovedavtalen1/?tabid=131> (lest 15.04.13)
- Huy, G. N. og Mintzberg, H. (2003): *The Rhythm of Change*. MITSloan Management Review, July 15<sup>th</sup> 2003
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster
- Kunnskapsforlaget (2007): Engelsk blå ordbok. Engelsk – norsk/norsk – engelsk. Oslo.

- Kvadsheim, H (2001): Bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsutviklingsprosesser. I Grønhaug, K. og Hansen, K. (2001): *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levin, M. Og Klev, R. (2002): Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget
- Lewin, Kurt (1951): *Field theory in social science*. USA: Harper & Brothers
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). URL: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html> (lest 15.04.13)
- Martinsen, Ø. L. (red.) (2009): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Mayeroff, M. (1971): *On caring*. New York: Harper and Row
- Meyer, C. og Stensaker, I. (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, H. (1994): *Rounding out the Manager's job*. I: Sloan management review/fall s. 11-26
- Pasmore, W.A. og Fagens, M.R. (1992): *Participation, individual development and organizational change: A review and synthesis*. Journal of management, 18, s. 375-397
- Pateman, C. (1970): *Participation and democratic theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press
- Selznick, P. (1957): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug
- Smircich, L. og Morgan, G. (1998): *Lederskap: Å forvalte mening*. Magma, Årgang 1; Nr 6, s. 56-72
- Solomon, R. C. (1998): *The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation*. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3):515-533
- Thorsrud, E, og Emery, F. (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum
- Tietze, S., Cohen, L. and Musson, G. (2003): *Understanding organizations through language*. Sage Publications

Trygstad, S. C. og Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Oslo: Fafo rapport 2007:24

von Krogh, G. (1998): Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3): 133-153

Vie, O. E. (2009): *Shadowing managers engaged in care: Discovering the emotional managerial work*. Phd-avhandling. Trondheim: NTNU

Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall

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

## Vedlegg 1

### **Forespørsel om å delta i forskningsintervju sendt ut til øverste ledere på sykehjem.**

Henvendelse vedrørende prosjekt knyttet til masterstudium i verdibasert ledelse.

Jeg arbeider på et sykehjem som ansvarlig sykepleier og er i gang med siste året av et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole. I den forbindelse ønsker jeg å komme i kontakt med deg som øverste leder et sykehjem for et forskningsintervju.

Endringer i helsevesenet og i mange organisasjoner ellers er blitt stadig vanligere. Ledere bruker mye tid på dette. Å lede endringsprosesser kan være utfordrende og slitsomt, men også spennende og gjøre at organisasjonen tar et skritt videre. Jeg ønsker å kartlegge lederes erfaringer med ledelse av endringer og undersøke nærmere hvordan de utøver endringsledelse i "hverdagen". Jeg vil også undersøke hvordan involvering og samhandling med medarbeiderne vil prege utfallet av endringsprosessen. Hensikten er ikke å avdekke hva som er god eller dårlig ledelse, men snarere å se nærmere på hvordan ledere opplever å stå i dette hver dag og hvordan samhandlingen med de ansatte påvirker prosessen.

Forskningen legges opp som et intervju/samtale på ca. 1 time med leder og svarene vil være med på å danne datagrunnlaget for oppgaven. Materialet vi anonymiseres. Tidspunkt for intervju/samtale vil være desember eller januar 2013 alt ettersom hva som passer den enkelte. Dette avtales nærmere.

Masteroppgaven er en del av prosjektet "Ledelse i praksis" som ledes av professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet høgskole. Min egen prosjektskisse - en litt mer utførlig beskrivelse av hvordan masteroppgaven er tenkt gjennomført - er vedlagt.

Dersom du kunne tenke deg å være med på dette eller har ytterligere spørsmål vennligst ta kontakt med meg på mailadressen... eller mobil...

Jeg tror det kan bli spennende å kaste lys over dette temaet og jeg gleder meg til å snakke med dere.

Av praktiske grunner bes det om at det gis svar innen 05.12.12

Håper på positivt svar!

Mvh

Thomas A. Horntvedt

Mastergradsstudent

## Vedlegg 2

# Intervjuguide

---

**Mål for intervjuet:** Få tak i lederens opplevelse av og utøvelse av endringsledelse, med spesielt fokus på samhandling og ivaretagelse av medarbeiderne, og se hvordan dette påvirker utfallet av endringsprosessen.

**Innledning til intervjuet:** Jeg jobber med et mastergrads-prosjekt i verdibasert ledelse som skal se nærmere på hvordan ledelse utøves i praksis, spesielt i forhold til endringsledelse. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan ledere opplever å stå i endringer samt i hvilken grad involvering og samhandling vil prege utfallet av endringsprosessen. Intervjuet vil vare ca. en time og svarene vil være med på å danne datagrunnlaget for oppgaven.

## INTERVJU

### *1 Oppstart/avklaring:*

Hvor lenge har du vært leder?

Hva legger du i begrepet endringsledelse?

Hva er god endringsledelse?

Hva er dårlig endringsledelse?

Hvilke verdier er viktige for som leder/endringsleder?

### *2 Erfaringer med endringsledelse*

Hva slags større endringer har du vært i som leder i det senere?

Hva slags erfaringer har du med det? Fortell

Gode?

Dårlige?

### ***3 Hvordan ledere selv opplever å stå i praktisk endringsledelse***

Hvordan opplever du det å skulle lede en endringsprosess? Fortell

Hva oppleves positivt og hva kan eventuelt oppleves negativt?

Hva gir deg energi under endringsarbeidet?

Når tenker du at du er en flink endringsleder?

### ***4 Hvordan ledere vektlegger deltakelse i endringsprosesser.***

Hva slags erfaringer har du med medarbeiderdeltakelse i endringsprosesser?

*Hvordan* har de ansatte vært delaktige?

Fordeler med deltakelse?

Ulemper ved deltakelse?

### ***5 Hvordan ledere kommuniserer i endringsprosesser.***

Kommunikasjonens betydning?

Har du brukt noen bevisst kommunikasjonsstrategi?

### ***6 Hvordan ledere ivaretar medarbeidere i endringsprosesser.***

Hva slags syn har du på det å ivareta ansatte under endringsprosesser? Fortell

Hvordan reagerer ansatte på eventuell god behandling under endringsprosesser?

Kan det være vanskelig å skulle ivareta alle?

Endringer *krever* av og til at man tar grep som er upopulære og som får negative følger for medarbeidere. Hvordan oppleves dette?

I hvilken grad er det mulig å kombinere høyt oppgave- og endringsfokus med fokus på og ivaretagelse av medarbeiderne?



***7 I hvilken grad vil involvering og samhandling prege utfallet av endringsprosessen?***

Hvordan vil involvering og samhandling påvirke endringsutfallet?

***Er det noe mer du vil si eller noe vi ikke har vært innom som du synes er viktig?***

**Avslutning: Takk for at jeg fikk komme og at du tok deg tid til å svare på spørsmålene!**