

Iren Groendahl  
Vibeke Sardo

---

# Ledelse ved omorganiseringsprosesser

## -Hvordan påvirker ledelse resultatet av en omorganiseringsprosess i OUS ?



Masteroppgave i styring og ledelse  
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag  
Oslo 2013

## **Forord**

Etter snart tre år på Masterstudiet i styring og ledelse ved HIOA opplever vi å ha hatt stor vekst kunnskapsmessig. Vi har gjennom studiet tillegnet oss kunnskap og et nettverk som er svært nyttige for oss i vår videre hverdag som ledere. Vi opplever at HIOA har et godt og trygt opplegg for sine masterstudenter. Vi ønsker å takke alle vår lærere ved studiet for et godt samarbeid gjennom disse årene. En spesiell takk til vår veileder Inger Marie Stigen som har gitt oss konstruktive og gode tilbakemeldinger. Ønsker også å takke Åge Johnsen for nyttige innspill og tips helt i starten av planleggingen med masteroppgaven. Videre ønsker vi å takke OUS og de deltagende avdelinger med ledere og fagsykepleiere som stilte opp til intervjuer og ga oss bakgrunnsmateriell for at denne undersøkelsen kunne være mulig å gjennomføre. Vi ønsker også å takke våre arbeidsgivere, Oslo universitetssykehus og Oslo kommune helseetaten samt våre nærmeste ledere for støtte hele veien. De har gitt oss mulighet til å gå på dette studiet samtidig som vi har vært i lederstillinger.

Vi to har gjennom denne studien blitt godt kjent med hverandre, og vi opplever at samarbeidet har vært veldig nyttig. Det å ha noen å diskutere med kan ikke undervurderes. Vi takker derfor hverandre for godt samarbeid. En stor takk også til våre familier som har støttet oss underveis.

Oslo den 06.04.13

Vibeke Sardo og Iren Grøndahl

## Sammendrag

Vi er begge ansatt innen helsesektoren og som ledere står vi overfor til tider store og svært utfordrende omorganiseringsprosesser. Man hører stadig om hvordan slike prosesser mislykkes, men sjelden om vellykkede resultater. Ukentlig presenterer norske media eksempler på mislykkede prosesser innen OUS, og det henvises ofte til en mislykket sammenslåingsprosess. Fokuset på dårlige prosesser, samt at så mange som 70 prosent av alle omorganiseringsinitiativer mislykkes, har vært motivet til å se nærmere på årsaker til denne dystre statistikken. Hovedfokuset gjennom oppgaven er ledelse. Hennestad (2002) skriver i artikkelen ”Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer” at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører fram, er at endringsprosessene faktisk ikke ledes. Det antas at viktigheten av god endringsledelse ikke kan undervurderes. Og med Statsministerens tale til Stortinget august 2012 friskt i minnet, hvor han redegjør for Regjeringens oppfølging av 22-julikommisjonens rapport og de mange endringer som skal iverksettes, og hvor han presiserer at kompetent endringsledelse er avgjørende for å få til forbedringer, er det ingen tvil om at dette er et høyaktuelt tema.

I oppgaven ser vi på hvordan en integrert tilnærming mellom en ledelse som er toppstyrt og bunnstyrt, kan være en styrke for å oppnå et vellykket resultat av en omorganiseringsprosess. Videre ser vi på eventuelt nødvendigheten av at en rekke ressurser er tilstede for å kunne gjennomføre en vellykket omorganisering. Vi fokuserer også på at det at leder har kompetanse innen endringsledelse og kulturendring kan være avgjørende for at prosessen faktisk ledes og for at man oppnår et vellykket resultat. Vi er også opptatt av hvordan eventuell motstand fra de ansatte ble håndtert. Den valgte problemstillingen er: ”Hvordan påvirker ledelse resultatet av en omorganiseringsprosess i OUS”? Studien viser to forskjellige avdelinger ved OUS som har vært gjennom omorganiseringsprosesser. Ved hjelp av medarbeiderundersøkelse (heretter benevnt MU) gjennomført ved disse to avdelingene før og etter endring, ser vi på hvorvidt arbeidsmiljøet har endret seg i positiv eller negativ retning. Vi legger til grunn at man etter en vellykket omorganiseringsprosess vil finne et godt arbeidsmiljø. Valgte indikatorer for arbeidsmiljøet fra MU før og etter endring viser små variasjoner etter omorganiseringen. Intervjuene på to ledernivåer viser også at det er gjennomført prosesser med positive trender ved begge undersøkte avdelinger. Utgangspunktet videre for analysen ble da å se på hva disse to avdelingene gjorde for å få til tilsynelatende vellykkede omorganiseringsprosesser.

## Abstrakt

We are both employed in the health sector as leaders. At times we face large and highly challenging reorganization processes. We keep hearing about how these processes fail, but rarely about successful results. Weekly, Norwegian media present examples of failed processes within OUS, often referred to as failed merger processes. The focus on bad processes, and the fact that as many as 70 percent of all restructuring initiatives fail, has been our reason to look closer at the causes of this grim statistics. Our main focus in this work is management. Hennestad (2002) writes in the article «Change management as implementation - key challenges» that one of the main reasons why change projects do not succeed, is that the change processes are in fact not managed. It seems that the importance of change management cannot be underestimated. With the Prime Minister's speech to Stortinget in August 2012 where he explained the government's monitoring of the July 22 Commission report, and all the changes that have to be implemented, there is no doubt that this is a hot topic. He emphasized that competent change management is critical to achieving improvements.

In this thesis, we look at how an integrated approach between a management team that is top-down and bottom-up driven, can be important to achieve a successful result of a reorganization process. Furthermore we claim that the management needs a variety of strategies in order to conduct a successful reorganization. We focus on the fact that in order to succeed, the management needs expertise in change management and cultural change. We are also concerned about how potential resistance from the staff was handled. The chosen research question is: «What impact does management have on a reorganization process in OUS»? The study deals with two different departments at OUS that have gone through a reorganization process. Using employee survey (hereafter referred to as MU) carried out by these two departments before and after the change, we look at whether the work environment has changed in a positive or negative way. We assume that after a successful restructuring process we will find a good working environment. Selected indicators for the work environment of MU before and after the change show slight variations after the reorganization. The interviews of two management levels in OUS find that positive processes are implemented in both departments that are investigated. The starting point for further analysis is looking at what these two departments did to achieve an apparently successful reorganization process.

---

**Innhold:**

<b>1.0</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>07</b>
1.1	Kort om OUS og motivasjon for vår problemstilling.....	09
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.3	Oppgavens disposisjon.....	13
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>14</b>
2.1	Toppstyring, bunnstyring eller en integrert tilnærming – noen forventninger.....	14
2.2	Tilgjengelige ressurser som tid, en god plan, økonomisk tilskudd og bistand – forutsetning for en vellykket prosess?.....	19
2.3	Kompetanse i endringsledelse og kulturendring – en forutsetning.....	21
2.4	Leders håndtering av eventuell motstand fra de ansatte – betydning for og resultatet.....	23
2.5	En integrert tilnærming - nærmere om forventninger til analysen.....	25
<b>3.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>27</b>
3.1	Valg av forskningsdesign.....	27
3.2	Utvalg, informanter og respondenter.....	27
3.3	Operasjonalisering av oppgavens variabler.....	29
3.4	Styrker og svakheter ved metoden.....	31
3.5	Reliabilitet og validitet.....	32
3.6	Etikk i samfunnsforskning.....	33

---

<b>4.0</b>	<b>Resultater- innsamlede data/empiri.....</b>	<b>34</b>
4.1	Resultater fra medarbeiderundersøkelsen	
	- Ledelse.....	34
4.2	Resultater medarbeiderundersøkelsen - Arbeidsmiljø.....	35
4.3	Oppsummert - MU samlet.....	36
4.4	Resultater fra intervju.....	37
	4.4.1 Balansen mellom toppstyring og bunnstyring i ledelsen av omorganiseringsprosessen.....	37
	4.4.2 Hvilke ressurser som tid, en god plan, økonomiske tilskudd og bistand var tilgjengelig for lederne gjennom prosessen.....	39
	4.4.3 Har lederne av prosessen kompetanse i endringsledelse og kulturendring?.....	43
	4.4.4 Hva betyr leders håndtering av eventuell motstand blant de ansatte for resultatet av prosessen.....	46
<b>5.0</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>49</b>
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>59</b>
	Litteraturliste.....	64
	Vedlegg 1- Eksempel på spørreskjema i medarbeiderundersøkelsen.....	67
	Vedlegg 2-Intervjuguide.....	68
	Vedlegg 3- Godkjenning NSD.....	70
	Vedlegg 4- Godkjenning personvernombudet OUS.....	71
	Vedlegg 5- Informasjonsskriv til deltagende avdelinger.....	72
	Vedlegg 6- Eksempel på den aggregerte rapporten fra Medarbeiderundersøkelsen.....	73

---

## 1.0 Innledning

Offentlig sektor er stadig i endring, og spesielt helsesektoren utsettes kontinuerlig for omorganiseringsprosesser. OUS er intet unntak, og har de siste årene vært gjennom store endringer. Ved slike omorganiseringsprosesser er det ofte motstridende oppfatninger av hvordan prosessen bør foregå. Beer og Nohria (2000b) hevder at et faktum er at så mange som 70 prosent av alle omorganiseringsinitiativer mislykkes. Vi spør oss derfor hva som skal til for å gjennomføre en vellykket omorganiseringsprosess, og hva som kjennetegner et slikt resultat. Vi vil blant annet se på hvordan ledelsesprosessen og graden av toppstyring og bunnstyring påvirker resultatet av en omorganisering. Vi vil bruke identifikasjon av et godt arbeidsmiljø etter endring som en indikator på et vellykket resultat. Vi legger da til grunn at man etter en vellykket omorganiseringsprosess vil finne et godt arbeidsmiljø. Det er sannsynlig at det finnes flere ulike indikatorer man kunne bruke for å si noe om hvorvidt resultatet av en omorganiseringsprosess kan sies å være positivt. Man kan tenke seg at det å se på endringer i pasientbehandlingen kunne være et alternativ. Man kunne for eksempel analysere endringer i ventetid eller overlevelse i år etter behandling. Det er imidlertid ikke tilfeldig at vi valgte å bruke et godt arbeidsmiljø som indikator på et godt resultat, våre erfaringer tilsier at arbeidsmiljø er et viktig utgangspunkt for god pasientbehandling. Riise (2001) skriver at et godt arbeidsmiljø er grunnlaget for god pasientbehandling og fagutvikling.<sup>1</sup>

Virksomhetsplanen til OUS 2012 sier at et av sykehusets 10 mål er at omstilling skal kjennetegnes av god ledelse, medvirkning og fokus på arbeidsmiljø.<sup>2</sup> Hva er det så som kjennetegner et godt arbeidsmiljø? For å kunne identifisere arbeidsmiljøet vil vi vise til to avdelingers svar fra OUS' årlige medarbeiderundersøkelse (heretter benevnt MU) som ble gjennomført i 2011 og 2012. Denne arbeidsmiljøundersøkelsen gir svar på spørsmål om trivsel, trygghet, samarbeid, medvirkning, nærhet til leder, informasjon, ivaretagelse, engasjement, arbeidsbelastning og misnøye.

<sup>1</sup> <http://tidsskriftet.no/article/2063359/> (lastet ned 02.03.13)

<sup>2</sup> <http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Om%20oss/Mål%20og%20strategier/Virksomhetsplan%202012.pdf> (lastet ned 02.11.12)

Som nevnt ønsker vi å se på om prosessen og resultatet påvirkes av hvorvidt den bærer preg av å være toppstyrt eller bunnstyrt. Beer og Nohria (2000) mener at en kombinasjon av topp- og bunnstyring er løsningen for at en endringsprosess skal bli vellykket. Vår antakelse støtter denne påstanden, og vi antar at man ved vellykkede omorganiseringsprosesser, vil vi finne at prosessene nettopp bærer preg av en slik integrering mellom disse to strategiene.

Uavhengig av om prosessen bærer mest preg av å være toppstyrt, bunnstyrt eller en integrering mellom disse, antar vi dessuten at det er vanskelig å gjennomføre en vellykket prosess dersom man ikke har nødvendige ressurser og kompetanse, eller dersom leder ikke evner å håndtere ansattes eventuelle motstand mot endring på en god måte.

I organisasjoner av en viss størrelse, som et sykehus, tenker vi at det at ledelsen innehar kompetanse om endringsledelse og kulturendring er en styrke for å få til en vellykket omorganiseringsprosess. Det ble i 2005 lagt frem en rapport utarbeidet på bakgrunn av en studie av 411 virksomheter fra 59 land som delte ”best practices” i endringsledelse (change management). Rapporten la frem en topp fem liste på årsaker til motstand mot endring blant ansatte og ledere. Et av hovedfunnene var at lederes motstand ofte begrunnes i nettopp manglende ferdigheter for å lede en endringsprosess, i tillegg til frykt, usikkerhet og manglende forståelse av hvorfor endring er nødvendig.<sup>3</sup> Vi antar derfor at kompetanse i endringsledelse kan gjøre en leder mer rustet til å kunne lede en endringsprosess mot et vellykket resultat. Ved sammenslåing møtes ulike kulturer, og Bang (2011, 37) skriver at måten man integrerer disse kulturene er avgjørende for hvorvidt omorganiseringsprosessen kan oppnå et vellykket resultat. Ut fra dette er vår antakelse at en leders mulighet til å lede en endringsprosess mot et vellykket resultat styrkes, dersom lederen har kompetanse i kulturendring og fokus på integrasjon av ulike kulturer.

Videre antar vi at det er en del ressurser som må være tilstede for at en leder skal kunne gjennomføre en vellykket omorganiseringsprosess. Slike ressurser kan være tid, en god plan, ekstra økonomiske tilskudd og bistand. Tor Høst (2005, 193) hevder at det er en forutsetning for å sette i gang og gjennomføre en endringsprosess at prosessen for det første er forankret i toppledelsen, og for det andre at ledelsen selv deltar i prosessen – et engasjement som forutsetter at det blir bevilget nødvendige ressurser, for eksempel tid og penger”.

<sup>3</sup> <http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm> (lastet ned 02.03.2013)



Leders håndtering av eventuell motstand fra de ansatte antar vi at spiller en rolle for resultatet av prosessen. MU ved OUS 2012 viser at tillitten blant helseforetakets ansatte er lav når det gjelder hvorvidt OUS vil oppnå de ambisjoner som ligger til grunn for sammenslåingen. Det skåres kun 39 på en skala fra 0-100, hvor 0 er minst ønskelig og 100 er mest ønskelig. Det er sannsynlig å anta at en slik holdning er et utfordrende utgangspunkt for en hver omorganiseringsprosess innen OUS.

## 1.1 Kort om OUS og motivasjon for vår problemstilling

OUS ble etablert 1. januar 2009 da helseforetakene Ullevål, Aker, Rikshospitalet og Radiumhospitalet ble slått sammen. De tidligere helseforetakene er i dag geografisk plassert på 4 ulike lokalisasjoner. OUS eies av Helse Sør-Øst,<sup>4</sup> og er lokalsykehus for deler av Oslos befolkning, regionssykehus for innbyggere i Helse Sør-Øst og har en rekke nasjonale funksjoner. Sykehuset er landets største med over 20 000 ansatte, med virksomhet på mer enn 40 ulike steder, og med et budsjett på 17,5 milliarder kroner. OUS står for størstedelen av medisinsk forskning og utdanning av helsepersonell i Norge. Sykehuset har i dag åtte klinikker og enheten Oslo sykehusservice som leverer ikke-medisinske tjenester til resten av sykehuset.<sup>5</sup> Man har gjennomført en rekke omstillingsprosesser der målet har vært å samle viktige funksjoner og fagområder i samme enheter. Hovedmålet har vært å drive mer kostnadseffektivt. Tanken bak har vært at ved å samle spesialister innen hver diagnosegruppe og dermed skape større fagmiljøer, vil man bidra til å øke den faglige kvaliteten på pasientbehandlingen.<sup>6</sup>

Dette har medført at en rekke funksjoner ved mindre lokalsykehus, der iblant Aker, er lagt ned og samlet til en av de foregående nevnte lokalisasjonene. Videre har det medført at ulike avdelinger, både fra ulike lokalisasjoner, men også innenfor samme lokalisasjon er blitt slått sammen.

Dette er nettopp utgangspunktet for vår studie. Vi har valgt å se på totalt tre enheter i OUS hvor to av disse har gjennomgått store omorganiseringer og sammenslåinger av personell fra

---

<sup>4</sup> <http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/omhelseforetaket/Sider/side.aspx> (lastet ned 01.11.12)

<sup>5</sup> <http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/omhelseforetaket/Sider/side.aspx> (lastet ned 01.11.12)

<sup>6</sup> <http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Om%20oss/Mål%20og%20strategier/Virksomhetsplan%202012.pdf> (lastet ned 02.11.12)

ulike avdelinger innen OUS i løpet av det siste året. Den tredje enheten vi undersøker har ikke gjennomført disse endringer og blir således en kontrollgruppe i undersøkelsen. Selve sammenslåingen ved de to avdelingene som undersøkes har foregått på noe ulik måte. Den ene avdelingen, som vi vil kalle avdeling A, består i dag av to avdelinger fra samme helseforetak innen OUS som er slått sammen. Ved tidspunkt for sammenslåing flyttet begge disse to avdelingene inn i et nyoppusset lokale ved samme helseforetak. Disse avdelingene kjente hverandre fra før, og har vært slått sammen tidligere ved ferieavviklinger.

Personalgruppene ble blandet ved sammenslåingstidspunktet. Den andre avdelingen, som vi vil kalle avdeling B, ble sammenslått av to avdelinger fra ulike helseforetak innen OUS. Disse avdelingene kjente hverandre ikke fra tidligere. Ved denne avdelingen har ikke personalet blitt blandet, men fungerer som to adskilte grupper innen samme avdeling. Det er knyttet en enhetsleder til hver av disse gruppene. Vi vil kalle gruppene B1 og B2. Ved tidspunkt for sammenslåing flyttet B1 fra et helseforetak til et annet, og da inn til lokalene hvor B2 allerede holdt til. Avdeling A har en enhetsleder og en seksjonsleder, mens avdeling B har to enhetsledere og en seksjonsleder. Både avdeling A og avdeling B har de samme lederne i avdelingen i 2012, som de hadde i 2011 før omorganiseringen. I avdeling A har en av de to tidligere lederne blitt enhetsleder og den andre har blitt assisterende enhetsleder. I avdeling B er det litt annerledes. De to tidligere lederne har fortsatt enhetslederansvar for sine tidligere personalgrupper som ikke er blandet i den nye avdelingen. MU gir derfor to svarsett (B1 og B2) i 2012.

Før vi begynte å skrive denne oppgaven, søkte vi om å få tilgang til disse to avdelingenes svar fra MU gjennomført i 2011 og 2012. På den måten ønsket vi å få et innblikk i arbeidsmiljøet før og etter omorganiseringsprosessen. Med bakgrunn i den dystre statistikken, var vår antakelse i utgangspunktet at svarene, i alle fall for *en* av avdelingene, med stor sannsynlighet ville ha endret seg fra 2011 til 2012 som en direkte følge av endringsprosessen. Vi antok også at vi ville finne forskjeller mellom disse to avdelingene. Disse endringene og forskjellene skulle være utgangspunkt for den videre studien. Etter å ha analysert svarene viste disse imidlertid at det kun var små variasjoner å finne for begge avdelingene mellom svarene fra 2011 og 2012. Begge avdelingene så tilsynelatende ut til å ha klart å bevare et godt arbeidsmiljø. Prosjektet tok derfor en vending fra tanken om å studere forskjeller i resultatene, til i stedet å se på likheter. Hva har disse avdelingene gjort for tilsynelatende og ha fått til samme resultat av en omorganiseringsprosess, et tilsynelatende vellykket resultat ut fra MU.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av den omorganisering som OUS har gjennomført ved disse to avdelingene ønsker vi å se nærmere på hvordan ledelse kan ha påvirket prosessen. Vi er altså interessert i å se på hva ledelse betyr for resultatet av en omorganiseringsprosess. Har det noen betydning hvordan en leder organiserer prosessen, og eventuelt hvordan bør en slik prosess styres for å oppnå et godt resultat? Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

### **Hvordan påvirker ledelse resultatet av en omorganiseringsprosess i OUS?**

For å kunne belyse vår problemstilling har vi valgt oss ut fire forskningsspørsmål.

Beer og Nohria (2000a, 3) beskriver at det i endringsprosesser finnes to forskjellige endringsstrategier, toppstyrt (E) og bunnstyrt (O). Disse to strategiene kan også brukes mer blandet ved at en samtidig med toppstyring også kan ha en grad av bunnstyring, beskrevet av Beer og Nohria (2000b) som en integrert tilnærming. Forfatterne har studert en rekke organisasjoner, og sett at det ofte benyttes en blanding av teori E og O, men at store ulikheter mellom disse strategiene gjør at de er vanskelig å håndtere samtidig. Forfatterne argumenterer derfor for at en integrert tilnærming kan løse opp spenninger mellom disse strategiene, og være løsningen for å få til en vellykket endringsprosess (Beer og Nohria 2000b). Vi ønsker å se på hvorvidt prosessene ved OUS bærer preg av å være toppstyrt, bunnstyrt, eller som en integrering mellom disse to strategiene. Vårt første forskningsspørsmål er:

#### ***1. Hvordan kan en integrering av en toppstyrt og bunnstyrt teori styrke muligheten for å oppnå et vellykket resultatet av en omorganiseringsprosess?***

I leders handlingsrom ligger rammene for selve omorganiseringen. Disse rammene sier hvilke muligheter man har og hvilke begrensninger en må forholde seg til. Leder har en viktig oppgave i å lage en strategi for å gjennomføre omorganiseringen innenfor gjeldende handlingsrom. Uavhengig av om en prosess er toppstyrt, bunnstyrt eller integrert vil vi anta at noen ressurser bør foreligge for å få til vellykkede prosesser. Vi er interessert i å se på viktigheten av at en del ressurser er tilgjengelige for leder, og vårt andre forskningsspørsmål er:

#### ***2. Hvilke ressurser som tid, en god plan, økonomiske midler og bistand bør være til stede for leder gjennom en slik prosess?***

Sykehusene har lang tradisjon på hvordan ledere rekrutteres. Det er ikke uvanlig at enhetsledere blir rekruttert etter å ha vært sykepleiere i avdelingen en viss tid. Lederutdanning har ikke vært et krav til disse stillingene, men en del sykepleieledere har etter at de er blitt leder sett eget behov for å styrke sin kompetanse og tatt slik utdanning. Hennestad (2009) fremhever at endring er komplekst og stiller store krav til lederskap og ledelse.<sup>7</sup> Vi antar at det er en styrke for en omorganiseringsprosess at lederne har kompetanse i endringsledelse og kulturendring. Med kompetanse tenker vi både formell for eksempel i form av videreutdanning, eller uformell kompetanse for eksempel som et resultat av erfaring med tidligere endringsprosesser. Når det gjelder sammenslåing av ulike kulturer antar vi at det å ha fokus på kulturintegrasjon er viktig for resultatet av prosessen. På bakgrunn av hvordan ledere rekrutteres, er det ikke gitt at lederne ved avdelingene vi studerer har verken formell eller uformell kompetanse. Dette er noe vi ønsker å finne ut, og vårt tredje forskningsspørsmål er:

***3. Hvilken betydning har leders kompetanse i endringsledelse og kulturendring for resultatet av omorganiseringsprosessen?***

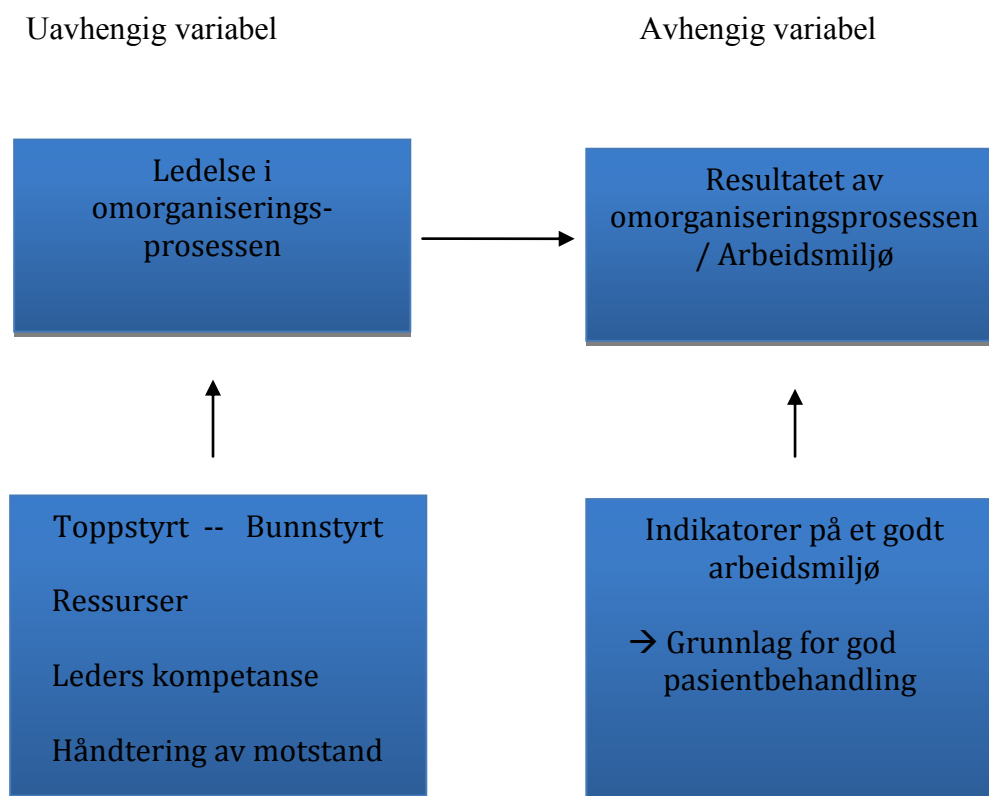
Å møte motstand kan være en del av det å gjennomføre endringer. Kotter (2012, 68) beskriver motstand som noe som må nedkjempes med en sterk koalisjon av endringsagenter. Vi antar at motstand fra de ansatte i stor grad kan påvirke en endringsprosess. Videre antar vi at leders håndtering av motstand fra de ansatte er av avgjørende betydning for resultatet av prosessen. Kotter (2012, 37-52) fremhever viktigheten av at ledelsen slutter seg til endringen. At leder selv er positiv til endringen antar vi også at spiller en rolle for hvordan de velger å håndtere motstand. Vårt fjerde forskningsspørsmål skal svare på følgende:

***4. Hvilken betydning har leders håndtering av en eventuell motstand fra de ansatte for resultatet av prosessen?***

I figur 1-1 illustreres oppgavens uavhengige og avhengige variabler, altså hvordan ledelse kan tenkes å påvirke resultatet av en omorganiseringsprosess. Vi har valgt å belyse det tilsynelatende vellykkede resultatet ved hjelp av arbeidsmiljøet etter endring. Vi bruker indikatorer fra MU til å si noe om hvorvidt man finner et godt arbeidsmiljø etter endring, noe

<sup>7</sup> <http://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen> (lastet ned 02.03.13)

som igjen vil gi grunnlag for god pasientbehandling. Vi vil ikke videre i oppgaven gå nærmere inn på pasientbehandling.



Figur 1-1: skisse på metode med uavhengige og avhengige variabler.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 har vi beskrevet det teoretiske rammeverk som skal støtte opp under våre forskningsspørsmål. Dette gjøres med en valgt hovedteoretiker, i tillegg til støttende teori der vi mener valgt hovedteori ikke strekker til. Videre redegjør vi for vår metode i kapittel 3 med beskrivelse av forskningsdesign, hvordan vi har gått frem for å samle inn relevante data, hvordan forskningsspørsmålene er operasjonalisert og styrker og svakheter ved valgt metode. I kapittel 4 presenteres våre resultater, først medarbeiderundersøkelsen som et bakteppe og som mål for arbeidsmiljøet, så presenteres intervjuene i fire deler etter tema for forskningsspørsmålene. Analyse med drøfting av teori, i kapittel 5, følger så med samme mønster for inndeling etter tema som resultatene. I kapittel 6 er det forsøkt å konkludere ved å besvare forskningsspørsmålene, samt at det er gitt forslag til videre forskning på området.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I det følgende kapittel er det knyttet aktuell teori direkte opp mot hvert enkelt forskningsspørsmål. Beer og Nohria (2000a, 3) beskriver to hovedstrategier (Strategi E og O) for endringsprosesser. I vår redegjørelse av disse to strategiene benytter vi både originallitteratur fra Beer og Nohria, men også Jacobsens (2012) beskrivelse av Beer og Nohrias to strategier. Vi har valgt å vie disse to strategiene størst plass i dette kapittelet, da disse fremstår som hovedteori i oppgaven. Vi mener allikevel at disse strategiene ikke i tilstrekkelig grad belyser alle våre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 belyses utelukkende av teori E og O. Når det gjelder forskningsspørsmål 2 mener vi teori E og O er utilstrekkelig, da den sier lite om nødvendige ressurser i en endringsprosess. Vi mener Kotters (2012) beskrivelse av åtte nødvendige faser i en endringsprosess er godt egnet til å belyse dette. Her kommer vi også inn på Hennestad/Revang (2006) og deres faseinndeling av en endringsprosess. I forhold til forskningsspørsmål 3 finner vi kompetansebegrepet i teori E og O for snevert, så vi supplerer her med teori fra Jacobsen (2012) og Bang (2011). Forskningsspørsmål 4 kan i noen grad besvares av teori E og O, da den sier noe om hvordan motstand bekjempes. Vi ønsker imidlertid å belyse viktigheten av å ha støtte eller kunne motarbeide motstand i enda større grad enn hva som er mulig ved hjelp av teori E og O. Lewins teori beskrevet i Jakobsen (2012, 183-185) om sosiale kraftfelt mener vi er relevant for vårt siste forskningsspørsmål.

## 2.1 Toppstyring, bunnstyring eller en integrert tilnærming – noen forventninger

Beer og Nohria beskriver (2000a, 3) to hovedstrategier for endring. Den første er strategi E som står for ”economic” og beskriver det som er toppstyrt, mens den andre er strategi O som står for ”organization” og beskriver det som er bunnstyrt.

### Strategi E : Toppstyrt

Ledelse ut fra strategi E skjer fra toppen og ned. Toppledelsen involverer ikke verken leder på lavere nivå eller ansatte (Beer og Nohria 2000a, 7).

Bak strategi E ligger det en grunnleggende tanke om at en liten gruppe mennesker, som regel den formelle toppledelsen, har vurdert at det foreligger behov for endring. Organisasjonens

behov settes i sentrum, ikke menneskene som arbeider i organisasjonen. De utarbeider så løsninger for å møte de utfordringer eller problemer organisasjonen har, samt implementerer disse løsningene i organisasjonen. Endringene er drevet fram av toppledelsen og minner om en form for ”diktatorisk endring”, hvor det er lite rom for deltakelse fra de ansatte. Ut fra dette perspektivet ses endringen som en grunnleggende rasjonell prosess der det settes mål, vurderes alternative løsninger, velges beste løsning og iverksettes (Jacobsen 2012, 153-156). At det er toppledelsen ved OUS som vurderer behovet for store omorganiseringsprosesser er sannsynlig, men i hvilken grad ledere på lavere nivå og de ansatte har fått medvirke i forkant av iverksettingsfasen, er noe vi ønsker å se nærmere på.

Toppledelsen forventes altså å ha en helt sentral rolle. For det første mottar toppledelsen i kraft av sin posisjon mye informasjon om hva som foregår i alle avdelinger og enheter, og kan dermed få en god oversikt over organisasjonens sterke og svake sider. For det andre kan toppledelsen med sitt helhetsperspektiv på organisasjonen være i bedre stand til å foreta helhetsvurderinger når det gjelder endringer av hele organisasjonen, enn ledere og ansatte i enheter/avdelinger. For det tredje er det toppledelsen som sitter med den formelle makten til å tvinge igjennom endringer hvis man møter motstand. For det fjerde er toppledelsen ofte den eneste gruppen i organisasjonen med myndighet til å inngå større kompromisser ved forhandlinger. Til slutt har som regel toppler i kraft av sin posisjon også en betydelig symbolsk makt. Ut fra dette perspektivet forutsettes toppledelsen å være selve drivkraften bak endringen, noe som både krever aktiv endringsledelse og som forutsetter en ledelse som forplikter seg til endringsprosessen. De sentrale beslutningene drives gjennom av toppledelsen. Bruk av konsulenter er vanlig ved endringsprosesser, og i forbindelse med strategi E inntar ofte konsulentene en ekspertrolle (Jacobsen 2012, 156-164). Vår antakelse er at beslutning om endring er tatt av toppledelsen ved OUS.

Endringsprosessen er en tidsavgrenset prosess, og kan ses på som et prosjekt. Strategien har et klart fokus på synlige resultater som kan måles relativt objektivt. Målene som settes skal være enkle og entydige, noe som fører til at både ledere og ansatte skjerper konsentrasjonen om å oppnå noe. Tilbakemeldinger på måloppnåelse vektlegges og ses på som en motivasjonskilde (Jacobsen 2012, 153-156). Vi antar at det for å oppnå en vellykket prosess er viktig med et tydelig avgrenset tidsperspektiv.

Denne endringsstrategien vil videre i all hovedsak vektlegge endring av organisasjonens formelle struktur, måten organisasjonen er bygd opp på. Den sier derimot ikke at endring av den uformelle strukturen, organisasjonskulturen, er uviktig, men at man bør begynne med å endre den formelle strukturen. Av årsaker til dette nevnes for det første at den formelle strukturen kan ledelsen kontrollere, og endringer kan gjennomføres raskt, for eksempel kan ledelsen endre strukturen ved å slå sammen eller dele opp enheter. Videre vil endringer i den formelle strukturen automatisk kunne føre til endringer i den uformelle strukturen, som for eksempel endrede maktforhold ved sammenslåing av enheter. I de fleste tilfeller vil mennesker i en organisasjon tilpasse seg endrede strukturer og som følge av disse endre sin atferd. Kulturendringer vil over tid også følge endringer i strukturen. For eksempel vil man kanskje få nye kollegaer ved en sammenslåing, og kulturen vil kunne endre seg på en avdeling. Altså betyr dette fokuset på endring av den formelle strukturen, at man først starter med å endre denne, i visshet om at endringer i denne over tid vil skape endringer i maktforhold og kultur (Jacobsen 2012 158-160). Som tidligere vist har den formelle strukturen ved begge avdelingene vi undersøker blitt endret.

I strategi E vektlegges den formelle planlegging av endringen, og endringen ses som en rasjonell prosess. Endringen følger et lineært opplegg. Sentralt i denne strategien står begrepet strategisk analyse; mål og tiltak må utvikles som følge av en grundig analyse av selve organisasjonen, både dens omgivelser og interne forhold. Man foretar en analyse av eksterne og interne forhold før man velger en grunnleggende strategi. Ved iverksetting av strategien må man kartlegge mulige hindringer som kan dukke opp i implementeringsprosessen (Jacobsen 2012, 161-163). Iverksettingsfasen tillegges mye mindre oppmerksomhet enn selve planleggingsfasen. Dette på grunn av en klar oppfatning om at de som utarbeider forslag til løsninger og lager plan for hvordan den skal iverksettes, også har makt til å tvinge gjennom endringen hvis den møter motstand (Jacobsen 2012, 180).

## **Strategi O: Bunnstyrt**

Ledelse ved teori O karakteriseres i stor grad av involvering og deltakelse på alle nivå i organisasjonen (Beer og Nohria 2000a, 14). Denne strategien har også en rasjonell tilnærming til endring hvor man først analyserer problemer, setter mål og iverksetter løsninger. Men i stedet for å snakke om endring, fokuserer denne strategien på utvikling. Endring ses som en



kontinuerlig og interaktiv prosess, noe som fører til at endringsprosessen ikke har et definert start- og slutt punkt. Endring ses som en sirkel, hvor endring fører til stadig nye endringer. Endring kan kun skje hvis det er noe som ønskes av mange i organisasjonen. Målet ved strategi O er å sette organisasjoner i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette er kun mulig å oppnå ved å skape en lærende organisasjon, en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For å skape en lærende organisasjon er det nødvendig å fokusere på menneskene i organisasjonen, fordi det er de som har evnen til å lære. Sentralt i en lærende organisasjon står kunnskapsutveksling (Jacobsen 2012, 165-170). At de fleste enheter innen OUS står overfor kontinuerlige endringer er noe vi vet, og kanskje kan dette sees på som en organisasjon i stadig utvikling. I kraft av sin identitet som et fagbyråkrati, foregår det stadig kunnskapsutveksling, og kravet om å holde seg faglig oppdatert til enhver tid henger høyt i OUS. Vi antar at det i OUS finnes endringsprosesser som kan følge et slikt mønster av kontinuerlig utvikling som her beskrives.

I strategi O har toppledelsen en annen rolle enn i strategi E. Her vektlegges det ledere som klarer å skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen. For å kunne få til en endring må lederen sørge for at de ansatte er endringsvillige, at de går fullt inn for endringen, og at de har et ønske om å oppnå endring. For at dette skal være mulig, må ledelsen begrense sin rolle til å sette de sentrale visjoner for endringen, for så gjennom utstrakt grad av deltakelse og delegering, legge til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierforhold til. Ledelsen må være deltakende, støttende og delegerende. De ansatte blir således den sentrale drivkraften i endringen, og ikke toppledelsen. Dette kan føre til at motstand blant de ansatte reduseres fordi de ansatte med sin deltakelse føler eierskap til endringen. En slik form for ledelse krever at toppledelsen gir fra seg en del makt når det gjelder analyse og iverksetting. Det vil si at deltakelse og delegering blir sentrale ledelsesferdigheter (Jacobsen 2012, 170-171). OUS er en stor organisasjon, så det er vanskelig å tenke seg at toppledelsen kan drive endringsprosesser uten stor grad av ansvarsdelegering til ledere på lavere nivå. Det forventes derfor funn som viser at ledere og ansatte på lavere nivå i stor grad har blitt delegert ansvar og fått mulighet til å medvirke i endringsprosessen.

Strategi O har fokus på å endre den uformelle strukturen, det vil si kulturen og maktforholdene i organisasjonen. Fokuset er på menneskene i organisasjonen, og hvorvidt det er mulig å gjennomføre endringer, vil avhenge av de ansattes endringsferdigheter og endringsvillighet. Det går ut på å endre forhold som kompetanse i å samhandle og

kommunisere, verdier, følelser, mellommenneskelige forhold, samarbeidsevne og evne til å håndtere konflikter. Tiltak som iverksettes for å skape endring retter seg da mot den ”dype strukturen” i en organisasjon, altså den enkeltes grunnleggende oppfatninger og ferdigheter, sosiale relasjoner og kulturelle elementer. Tiltak kan være opplæring, rolleanalyser og utvikling av samarbeid. Til tross for at hovedfokuset ved strategi O er på den uformelle strukturen, betyr ikke dette at man ser bort fra strukturelle endringer. Det betyr heller at strukturelle endringer må tilpasses den menneskelige kunnskap og de sosiale relasjoner som utvikles i organisasjonen. Tanken er at man først må endre atferden, så må den formelle strukturen tilpasses den endrede atferden (Jacobsen 2012, 172-174). Som beskrevet innledningsvis er den formelle strukturen endret. Vi ønsker å finne ut om man også har hatt fokus på den uformelle strukturen i forkant av selve iverksettingsfasen, noe vi antar at er viktig både for å oppnå en god integrering av to ulike kulturer, og for et vellykket resultat av prosessen.

Planleggingen betraktes av teori O som en ikke-lineær prosess, det vil si at planleggingen ikke består av en rekke aktiviteter som følger hverandre i fast rekkefølge, men heller som en serie av sammenvevde delbeslutninger. Planlegging ses som en prosess hvor små skritt er stikkordet. I denne form for planlegging står visjon, eksperimentering og evaluering sentralt. Det foregår hele tiden en vurdering av om tiltak som blir iverksatt er i tråd med visjonen eller ikke. Ved en slik type planlegging åpnes det opp for mange lokale initiativer, og for at utviklingen kan gå skrittvis gjennom mange ”små seire” heller enn en stor seier. Planlegging blir en kontinuerlig prosess som hele tiden er tett bundet opp til konkrete tiltak, noe som kan medvirke til å skape et endringsklima i hele organisasjonen (Jacobsen 2012, 174-177). I tråd med teori O antar vi at det ved en slik prosess er viktig nettopp med en skrittvis utvikling av prosessen.

Helt sentralt i strategi O står evnen til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er ”medeiere” i endringsprosessen, noe som oppnås ved bred deltakelse, delegering av myndighet og påvirkningsmulighet for de ansatte (Jacobsen 2012, 177-178).

I strategi O brukes konsulenter som prosesskonsulenter, både i utforming av selve endringsprosessen (prosessdesigner) og som hjelper (prosesshjelper) i selve problemløsningen. I tillegg kan konsulenter fungere som prosess vedlikeholder ved å sørge for at prosessen ikke stopper opp (Jacobsen 2012, 178-179).

## 2.2 Tilgjengelige ressurser som tid, en god plan, økonomiske tilskudd og bistand – forutsetning for en vellykket prosess?

Først et lite tilbakeblikk på hva teori E og O kan bidra med i forhold til forskningsspørsmål 2. Både teori E og O har på hver sin måte vist at det er viktig å koble inn konsulenter i en omorganiseringsprosess. Begge teoriene vektlegger også planlegging som en viktig del av endringsarbeidet. Ved teori O vies det kontinuerlig god tid i hele endringsarbeidet, mens det ved teori E kun settes av god tid til planleggingen før iverksetting. Jacobsen (2012, 117) presiserer viktigheten av å være klar over at endring er noe som utvikler seg over tid.

John P Kotters studie av endringsprosesser i 100 bedrifter, viste at få var vellykkede. Han trakk to hovedkonklusjoner, som han kalte læring 1 og 2. Den første var at vellykkede endringsprosesser må gå gjennom åtte faser som krever tid. Den andre gikk på at feil i en fase kan få alvorlige konsekvenser for resultatet av endringene (Kotter 2012, 16-17). I denne undersøkelsen er det av interesse å finne ut om OUS sine ledere hadde en god plan for prosessen. Det vil også undersøkes hvorvidt omorganiseringsprosessen har foregått i definerte faser, og har i så fall lederne vært bevisst på dette. Faser krever tid, og spørsmålet er om det ble satt av nok tid til å kunne gjennomføre en slik tidkrevende prosess. Vi har en antakelse om at det å ha tilstrekkelig med tid og en god plan inndelt i faser er viktig for å kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess.

Nedenfor er en kortfattet gjennomgang av de åtte stegene, som Kotter (2012, 22-23) mener man må gjennom for at det kan sies at man har en god plan for å oppnå et vellykket resultat av en endringsprosess.

Fase en går ut på å skape en krise - en forståelse for at endring er nødvendig. Kotter sier det hjelper om hele organisasjonen ønsker det. Det å oppdage en krise rundt nødvendigheten av endring skal hjelpe til med motivasjonen for å komme i gang. Det må skapes en sterk opplevelse av at endring er viktig. Det er også viktig at ledelsen slutter seg til endringen (Kotter 2012, 37-52).

I fase to skal det skapes en styringsdyktig koalisjon. Med det menes at det må dannes en gruppe med nok styrke, som kan jobbe sammen som team og lede endringen. Nøkkelpersonell i organisasjonen er gode kandidater. Kotter foreslår her at en gruppe reiser bort for å etablere et godt team (Kotter 2012, 53-68). Vi antar at man ved en så stor organisasjon som OUS ser

behovet av at det dannes et styringsdyktig team til å lede enhver endringsprosess. Vi er interessert i å finne ut hvorvidt lederne mener at et styringsdyktig team var tilstede.

Steg tre og fire handler om å utvikle en visjon og formulere en klar, men fleksibel strategi for å nå den. Visjonen skal så kommuniseres ut til de ansatte, slik at de blir kjent med, forstår og føler seg forpliktet av den. (Kotter 2012, 69-103)

I steg fem skal man myndiggjøre ansatte til å handle for å nå visjonen. Bemyndigelse av ansatte foregår gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening. En må kontinuerlig sjekke om det foreligger barrierer, fjerning av disse vil hjelpe til å komme videre med endringene (Kotter 2012, 105-119). Kotters bidrag her i fase 5 om å myndiggjøre andre til handling tenker vi henger sammen med delegering av ansvar for endringsprosessen. Vi er interessert i å se på hvorvidt lederne ved enhetene fikk noen form for opplæring eller veiledning som kunne gjøre de mer rustet til å lede endringsprosessen, noe vi mener man kan forvente av en organisasjon som OUS.

I steg seks skal kortsiktige seire feires. Det skal identifiseres tidlige og ”små” seire, og bygges videre på disse. Ingenting motiverer mer enn suksess. Dette gjøres ved å lage tydelige kortsiktige mål som er oppnåelige med liten mulighet for å feile (Kotter 2012, 120-135).

Steg syv handler om å bygge på endringer. Oppnådde endringer skal konsolideres, og det skal foretas nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre. En seier må ikke feires for tidlig, da virkelige endringer går dypt (Kotter 2012, 136-151).

Til slutt skal endringene forankres i den gjeldende kulturen i fase 8. Nye normer, verdier og oppfatninger skal forankres i en ny kultur (Kotter 2012, 153-166). Forankring tar tid, så våre undersøkelsesenheter har kanskje ikke hatt nok tid til denne fasen foreløpig. Men det er uansett interessant å se på hva som så langt er gjort for at to ulike kulturer skal oppnå en solid forankring i en ny og samlende kultur.

For å endre en organisasjon kreves det at dypstrukturen, de grunnleggende premisser og sannheter, ofte de som er tatt for gitt, endres.<sup>8</sup> Dette mener Hennestad (2006) må gjøres

---

<sup>8</sup> <http://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer> (lastet ned 20.01.13)

gjennom å bevege seg fra en nå tilstand til en framtidig tilstand gjennom et endringsrom. Endringsledelse handler om forskjellen mellom nåværende situasjon og ønsket fremtidig situasjon. Jo klarere ønsket situasjon taler til organisasjonsdeltakerne, jo bedre grunnlag har en for å arbeide videre med endringsledelse (Hennestad, Revang 2006, 132-149). Hennestad og Revang opererer med fire faser i en endringsprosess. Fase 1 handler om forankring, hvor det er en grunnleggende forutsetning at toppledelsen selv støtter, driver og oppfattes å drive virksomheten i ønsket retning. Fase 2 går ut på å skape organisatorisk aksept for at endringen skal iverksettes. I fase tre kommer selve handlingen, gjennomføringsfasen, før man i fase 4 skal stabilisere den endringen som har skjedd. Forfatterne skriver at man i endringsprosessen fra man starter med forankring til man skal stabilisere, vil bevege seg frem og tilbake mellom de ulike fasene (Hennestad, Revang 2006, 140-159).

Som tidligere nevnt antas det at de to endringsprosessene som studeres på ved OUS har et klart tidsperspektiv både når det gjelder prosessens start og avslutning. Sammenslåing av avdelinger er store prosesser, så det vil være rart om ikke tidsrammene er klart avgrenset. Vi antar at sjansen for å oppnå et vellykket resultat av omorganiseringsprosesser, styrkes av at man opererer med et avgrenset tidsperspektiv, samtidig med en prosess inndelt i faser.

### **2.3 Kompetanse i endringsledelse og kulturendring – en forutsetning**

Som det tidligere er nevnt sier teori E og O lite om kompetansebegrepet, annet enn at det hentes inn eksperter i form av konsulenter. I tillegg vektlegges en kontinuerlig kunnskapsutveksling i teori O.

Jacobsen skriver at det er viktig å skille mellom den formelle ledelsen og ledelse generelt i en organisasjon. Det er ikke slik at det nødvendigvis er den formelle ledelsen som utøver endringsledelse. Det er ofte ledere på lavere nivå som opptrer som endringsagenter og utøver selve endringsprosessene. Endringsledelse dreier seg om de aktivitetene endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring. Det er sånn sett svært viktig at ledelsen kjenner til nødvendige aktiviteter for å oppnå et vellykket resultat. Videre skriver han at ideelt sett bør endringsagenter klare å skape en oppfatning i den organisasjonen som skal endres, av at endringen er viktig, riktig og god. Leders primære oppgave blir å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje, og hva endringen vil føre til, dernest å kommunisere dette til organisasjonen (Jacobsen, 2012, 182-

187). Ved omorganiseringsprosessen vi studerer er det slik at seksjonslederne og enhetslederne opptrer som endringsagenter og gjennomfører endringsprosessen. Vi antar at dersom lederne har nødvendig kompetanse i endringsledelse vil dette styrke muligheten for at de kjenner til disse nødvendige aktivitetene og oppgavene som Jacobsen beskriver.

Bang (2011, 27) definerer en subkultur som en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor en organisasjon. Han skriver at det ofte kan oppstå konflikter mellom organisasjonskulturer som er slått sammen. Dette gjør han ved å henvise til forskning som viser at man har viet for lite oppmerksomhet til kulturelle utfordringer som oppstår når organisasjoner slås sammen. Bang skriver at det er to overordnede faktorer som er avgjørende for hvor vellykket en integrasjonsprosess blir. For det første er det avgjørende hvor kulturelt kompatible organisasjonene som er slått sammen er, og den kulturelle dynamikken som utløses gjennom sammenslåingen. For det andre er det avgjørende hvordan integrasjonsprosessen håndteres (Bang 2011, 35-36).

Bang refererer til Cartwright & Cooper (1996) og deres påstand om at man kan tenke seg tre typer utfall av en sammenslåingsprosess: Det første mulige utfall kaller forfatterne sameksistens, som kjennetegnes av de to kulturene eksisterer side om side i den nye organisasjonen, uten at de endrer seg noe særlig. Det andre mulige utfall er assimilasjon, det vil si at den ene kulturen assimileres inn i den andre kulturen, og overtar denne gruppens kultur og systemer. Det tredje mulige utfall er nyskaping, hvor det vokser frem en ny kultur med trekk både fra de gamle kulturene og helt nye kulturelle trekk, fordi begge parter i sammenslåingen mener de har noe å hente hos hverandre (Bang 2011, 36-37).

Bang skriver videre at Cartwright (2005) sier at for å lykkes med en integreringsprosess er det viktig at det kommuniseres åpent og tilstrekkelig mye med de ansatte både før, under og i etterkant av sammenslåingen, og at dette fører til at de ansattes tillit til ledelsen motiver og handlinger i sammenslåingsprosessen økes. Bang referer også til Appelbaum, Gandell, Yortis & Jobin (2000) og deres påstand om at åpen og realistisk kommunikasjon minsker også motstand mot forandring i organisasjonen, og gjør det lettere for de ansatte å tilegne seg nye måter å gjøre ting på (Bang 2011, 35-37).

Vi ønsker å studere hvor stort fokus lederne hadde på nettopp denne sammenslåingen av to ulike kulturer, og på hvordan de forberedte en slik integrasjon. Det er også av interesse å finne ut hvordan disse kulturene fungerer sammen i dag. Det er tidligere nevnt at det antas at

fokus på integrasjon av to ulike kulturer er viktig for å oppnå et vellykket resultat. Vår antakelse er at dersom lederne har formell eller uformell kompetanse i kulturendring vil dette styrke muligheten for at de har fokus på kulturintegrasjon.

## **2.4 Leders håndtering av eventuell motstand fra de ansatte – betydning for resultatet**

Først et lite tilbakeblikk på Beer og Nohrias (2000a) to hovedstrategier. Ut fra strategi E vil en eventuell motstand bli møtt med tvang, endringene vil bli tvunget gjennom. Ledere på lavere nivå forplikter seg til å støtte opp om toppledelsens beslutninger. Strategi O fokuserer på å gjøre de ansatte endringsvillige ved å få de til å gå fullt inn for endringen og selv ønsker å få den til. Ved at de ansatte føler eierskap til endringen, reduserer man risikoen for motstand ved iverksetting.

Endringer av et omfang som denne undersøkelsen beskriver vil sannsynlig oppleve en form for motstand. Det er en naturlig reaksjon når noe berører vår trygge sfære at vi utøver motstand. Det kan handle om frykt for noe ukjent, faglig enighet/uenighet, tap av noe, relasjoner og endrede maktforhold. Det å skape oppslutning om en endring kan være krevende og handler om å få de ansatte til å forstå hvorfor endringen er nødvendig og skape en form for ”affektiv oppslutning” at man tror at endringen er god og nødvendig, og ikke bare en ”normativ oppslutning” at en føler man må gjøre det (Jacobsen 2012, 117-140).

Jacobsen (2012, 183-184) skriver at Lewin opererer med tre ulike faser i en endringsprosess; ”opptining”, ”endring” og ”stabilisering”. Hans utgangspunkt var at alle individer og sosiale systemer har sterke tendenser til å søke mot stabilitet, det vil si å skape forutsigbarhet i det man holder på med. Ut fra dette utviklet Lewin en teori om ”sosiale kraftfelt”, som går ut på at man i alle sosiale sammenhenger står overfor både drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene støtter opp om endring, mens motkreftene søker mot å opprettholde stabilitet.

Det er sannsynlig å anta at det også ved omorganiseringsprosessen som studeres både fantes motkrefter og drivkrefter. Et viktig poeng er om lederne selv var for eller mot endring, jamfør Hennestad og Revangs forankringsfase (2006, 140) som en avgjørende forutsetning for å kunne lede en endringsprosess. Og hva med de ansatte, hva var deres holdning til endring?

For å få til endring må ledere forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Endring kan skapes på to måter, enten ved å dempe motkreftene som trekker i retning av stabilitet, eller ved å styrke drivkreftene som trekker i retning av endring. Jacobsen (2012, 184) refererer til Lewin som hevder at dette er mulig å gjennomføre gjennom disse tre fasene. I den første fasen ”opptining” starter prosessen med å klargjøre organisasjonen for endring. Det må skapes et klima der endring er mulig. Leders viktigste oppgave i denne fasen er å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje, og hva endringen vil føre til. Dette må kommuniseres ut til organisasjonen. I denne fasen mobiliseres ”drivkrefter”, samtidig som ”motkrefter” er viktig å bekjempe for at endring skal lykkes (Jacobsen 2012, 185).

Vi antar at lederne ved OUS har gjort et grundig arbeid for å redusere eventuell motstand før iverksetting, og at dette kan ha vært medvirkende til at de har oppnådd et tilsynelatende vellykket resultat.

I fase to ”gjennomføring” dreier det seg om å få mennesker til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på. For en leder dreier dette seg om bruk av makt, for å få de ansatte til å endre handling slik lederen ønsker. Ledelse vil her avhenge av om hvorvidt man møter støtte eller motstand blant de ansatte mot endringsinitiativet. Ved støtte blir leders rolle å legge til rett for at endring er mulig, fjerne hindringer, gi de ansatte ressurser og tid til å gjennomføre endringen. Dersom leder derimot møter motstand mot endring blant de ansatte vil hovedoppgaven være å tvinge gjennom endringene (Jacobsen 2012, 196). Det er av interesse i å finne ut hvorvidt lederne ved OUS var nødt til å bruke makt for å tvinge gjennom endringer.

Den siste fasen ”nedfrysing” handler om å stabilisere (Jacobsen 2012, 184). Som ved Kotters siste fase er vi også her inne på forankring av de gjennomførte endringene. Dersom man ved prosessen som studeres har klart å gjennomføre en god integrering av to kulturer, ønsker vi å se på hva man har gjort for å bevare denne integreringen, for ikke å falle tilbake til gamle mønstre og risikere at det oppstår subkulturer. Som det tidligere er nevnt antas det at tidsperspektivet kanskje er for kort til at endringene har fått stabilisert seg ved OUS.



### **2.5 En integrert tilnærming – nærmere om forventninger til analysen**

Beer og Nohria (2000b) skriver i sin artikkel "Cracking the code of change" at løsningen for å få til en god omstillingsprosess ikke er å benytte en av strategiene, men å bruke deler av begge strategiene, gjennom en integrert tilnærming.

En integrert tilnærming av disse to teoriene synes å bære vår analyse et godt stykke på vei. Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, er det imidlertid noen forhold der vi mener at teoriene ikke strekker til. Det er derfor benyttet supplerende teori. I tabellen nedenfor er det av forfatterne forsøkt å knytte supplerende teori opp mot teori E og O. Tabellen vil bli utgangspunkt for analysen og konklusjon. Som vi har nevnt har vi en antakelse om at nettopp en slik integrert tilnærming er viktig for å gjennomføre en vellykket omorganiseringsprosess.

	TEORI E	TEORI O	INTEGRERING AV TEORI E OG O
MÅL	Bedre ressursutnyttelse	Utvikle organisatoriske evner	Eksplisitt omfavne paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapasitet
LEDELSE	Utføre ledelse fra toppen og ned	Oppmuntre til deltakelse fra bunnen	Angi retning fra toppen, engasjere fra bunnen
FOKUS	Den formelle strukturen og systemer i organisasjonen	Bygge opp kulturen: ansattes atferd og holdninger	Fokusere på begge strukturer
PROSESS	En tidsavgrenset prosess Klar, helhetlig og felles handlingsplan	En kontinuerlig og interaktiv ikke-lineær prosess Eksperimentere og involvere	Planlegge spontanitet
PLANLEGGING	Planleggingsfasen vies mer tid enn iverksettingsfasen	Både planleggingsfasen og iverksettingsfasen vies like mye tid	Begge fasene vies like mye tid
RESSURSER  Tid, en god plan, økonomiske tilskudd og bruk av konsulenter /bistand	Konsulenter: ekspertrolle  <b>Kotter</b> - Læring 1: En tidkrevende lineær endringsprosess - Fase 6: Tydelige mål <b>Hennestad/Revang:</b> En endringsprosess er tidsavgrenset og faseinndelt	Konsulenter: prosesshjelper  <b>Kotter:</b> - Fase 2: Styringsdyktig lederteam - Fase 4: Kommunikasjon– skape forståelse og forpliktelse - Fase 5: Myndiggjør ansatte til handling <b>Hennestad/Revang:</b> Bevegelse frem og tilbake mellom fasene	Konsulenter: ekspert ressurser som gir makt til de ansatte
KOMPETANSE  HOS LEDER	Hentes inn eksterne spesialister som sammen med toppledelsen driver endringen	Kontinuerlig kunnskapsutveksling <b>Kotter</b> fase 5: Myndiggjøring, gi opplæring og veiledning <b>Jacobsen:</b> Endringsagenter - kjenne til nødvendige aktiviteter <b>Bang:</b> Fokus på kulturintegrasjon	Bygge opp kompetanse blant de ansatte, men samtidig hente inn spesialister ved behov
MOTSTAND/  OPPSLUTNING	Ved motstand - tvinge gjennom endring  <b>Lewins</b> fase 2: Ved motstand bruke makt for å få de ansatte til å endre handling slik leder ønsker	Redusere motstand ved å gjøre de ansatte endringsvillige  <b>Jacobsen:</b> Skape affektiv oppslutning <b>Lewin</b> fase 1: Skape et klima der endring er mulig <b>Lewins</b> fase 2: Ved oppslutning tilrettelegge for at endring er mulig	Legg opp til bred deltakelse, men slå ned på motstand som deltakelsen ikke klarer å gjøre noe med.

Tabell 2-1: Hovedpunktene i teori E og O samt en integrert løsning ved bruk av begge ( Beer og Nohria 2000b) – modifisert og videreutviklet av forfatterne.

## 3.0 Metode

### 3.1 Valg av forskningsdesign

Metode vil si å følge en bestemt vei for å komme til et mål (Johannessen m. fl. 2011, 33). Videre sier Johannessen (2011, 33) at metodelære dreier seg om hvordan vi skal gå fram for og i så stor grad som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Ved innsamling av kvalitative data er utgangspunktet for dataanalyse som regel data i tekstform. Det er slik at den som har samlet inn de kvalitative data også er den som analyserer disse (Johannessen m. fl. 2011, 185). En kvantitativ metode er derimot annerledes ved at man forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen m. fl. 2011, 101). Vi har i denne undersøkelsen valgt å bruke både kvalitative og kvantitative data. Vi vil videre beskrive hvordan vi har gått frem for å samle inn data, og si noe om styrker og svakheter med vår metode.

### 3.2 Utvalg, informanter og respondenter

Vår studie er basert på kvalitativ metode. Vårt utvalg består av 2 undersøkelsesavdelinger, avdeling A og B. Vårt formål var å gå i dybden på vår uavhengige variabel ledelse, og undersøke hvordan denne kan ha påvirket vår avhengige variabel arbeidsmiljø.

Det er gjennom semi strukturerede dybdeintervjuer samlet inn kvalitative data ved de to avdelingene som omfattes av undersøkelsen. Intervjuformen er valgt på bakgrunn av ønske om å ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, samtidig som vi ville se an hver enkelt intervjusituasjon i forhold til den informasjonen som kom fram. Det ble derfor stilt oppfølgings spørsmål der det var behov for ytterligere informasjon. Det ble valgt å intervju enhetslederne ved avdeling B gjennom et gruppeintervju, fortsatt basert på sammen intervjuguide. Etter å ha intervjuet ledere ved både avdeling A og B, så vi et behov for å få noe mer data fra de ansatte utover svarene fra MU. Vi ønsket med dette å undersøke om de ansattes oppfatning stemte overens med hva lederne hadde beskrevet i intervjuene. I den forbindelse anbefalte seksjonsleder ved avdeling B at fagsykepleierne fra B1 og B2 ble intervjuet. Bakgrunnen var at disse hadde vært sentrale i planlegging og implementering gjennom hele omorganiseringsprosessen. Det ble gjennomført et gruppeintervju med

fagsykepleierne fra avdeling B. Intervjuet var basert på deler av den opprinnelige intervjuguiden og omhandlet informasjon, involvering av ansatte, motstand og kulturendring.

I avdeling A lyktes det ikke å få til et intervju med fagsykepleierne. Det ble derfor forsøkt å sende utvalgte spørsmål på mail. Det kom ingen respons. Det foreligger derfor ingen data fra ansattes nivå utover svarene fra MU ved denne avdelingen.

Det ble gjennomført totalt 5 intervjuer. Informantene våre ble da to seksjonsledere, tre enhetsledere og to fagsykepleiere ved de endrede enhetene. Ved at det også ble snakket med fagsykepleierne ved avdeling B fikk vi et tydeligere perspektiv fra de ansattes ståsted ved denne avdelingen. Det var viktig for undersøkelsen at intervjuet med fagsykepleierne nettopp kom fra denne avdelingen, fordi MU ved avdeling B viser noe mer variasjoner i svarene mellom undersøkelsene i 2011 og 2012, enn det er å finne ved avdeling A.

Som et bakteppe for den kvalitative undersøkelsen er det gitt tilgang til kvantitative data i form av aggregerte rapporter bestående av resultatene fra MU ved OUS for tre avdelinger i 2011 og 2012. Rapportene er identiske, og består av kvantitative talldata. MU er en spørreundersøkelse som gjennomføres med årlig intervall ved sykehuset, den har et langsgående design, hvor man er interessert i å se på og forklare stabilitet og endring. Selve undersøkelsen består av et selvutfyllingsskjema som sendes ut til alle ansatte som har fast stilling eller et vikariat i 30 % stilling eller mer. Formålet med MU er i følge OUS å fremme god helse, ansvarlighet og gjennomføringsevne i hele organisasjonen, samt å sikre at OUS driver et systematisk og kontinuerlig forbedringsarbeid. Undersøkelsen er en kartlegging av ulike forhold som virker inn på trivsel, motivasjon og helse, og rapporten gir et oversiktsbilde over medarbeidernes opplevelser og oppfatninger knyttet til arbeidsmiljøet (OUS 2012, Informasjonshefte "Medarbeiderundersøkelsen 2012"). To eksempler fra undersøkelsen kan ses i vedlegg 1.

De aggregerte rapportene inneholder en oppsummering av respondentenes svar, og er et redskap for å kunne iverksette forbedringsarbeid. Svarene angir enhetens resultat langs en skala fra 0-100, hvor 0 er minst ønskelig/mest belastende og 100 er mest ønskelig/minst belastende. Referansen som benyttes; HF; er resultatet for foretaket totalt sett og baserer seg på tallmateriale fra et bruttoutvalg på 42000. (OUS 2012, Informasjonshefte "Medarbeiderundersøkelsen 2012"). Et eksempel på hvordan svarene fremstilles i den aggregerte rapporten til avdelingene kan sees i vedlegg 6.

Det står skrevet i informasjonsskrivet for MU (2012) som medfølger rapporten at det er viktig at flest mulig deltar for at resultatet skal være representativt, og at det ønskelig med en svarprosent på 70 %.

Det foreligger kun tilgjengelig svarprosent for 2012. Svarprosenten for utvalget i MU 2012 varierer fra 49% - 64%. Det er noe ulik svarprosent for de tre avdelingene. Ved avdeling A ble det sendt ut 75 spørreskjemaer hvorav 37 svarte, noe som ga en svarprosent på 49. Ved avdeling B1 ble det sendt ut 41 spørreskjemaer hvorav 22 svarte, noe som førte til en svarprosent på 54. Ved avdeling B2 ble spørreskjemaer sendt ut til 36 personer. Man fikk inn 23 svar noe som tilsvarte en svarprosent på 64. Dersom man ser avdeling B1 og B2 samlet, har de en svarprosent på 59. Ved kontrollavdelingen, avd C, ble det sendt ut 28 spørreskjemaer hvorav 16 svarte. Dette ga en svarprosent på 57.

I samfunnsvitenskapelig forskning er det vanskelig å oppfylle kriteriet om tilfeldig trekning. Det gjennomføres allikevel studier i form av kvasiexperiment hvor dette kravet ikke er innfridd, men hvor øvrige kriterier er oppfylt. Det betyr at en gruppe utsettes for en påvirkning hvor en undersøker om et bestemt "stimulus" har noen virkning, ved å sammenligne med en kontrollgruppe som ikke blir utsatt for denne virkning. (kvasi =liksom) (Johannessen m.fl. 2011, 77-78). Vi har kommet frem til det endelige utvalg ved å forespørre OUS klinikkledelse om aktuelle avdelinger for undersøkelsen. Dette ble gjort gjennom en muntlig forespørsel med en kort presentasjon av prosjektet. Det ble da foreslått de to undersøkelsesavdelingene A og B, samt avdeling C som ble kontrollgruppe for undersøkelsen. Foreslåtte avdelinger ble kontaktet med en muntlig forespørsel, og de var alle positive til deltagelse. Det ble gjennomført møter med hver av avdelingslederne med detaljert gjennomgang av prosjektet. I og med at Masteroppgaven er et tidsbegrenset prosjekt, ble studien gjennomført ved de foreslåtte avdelingene.

### 3.3 Operasjonalisering av oppgavens variabler

Variablenes sammenheng kan spesifiseres ved at det skilles mellom avhengige og uavhengige variabler. Den verdien enheten har på den avhengige variabelen er avhengig av hvilken verdi de har på den uavhengige variabelen. Den avhengige variabelen kommer etter den uavhengige variabelen i tid (Johannessen m. fl. 2011, 280).

Som nevnt er det i undersøkelsen både kvalitative data fra intervjuer og kvantitative data fra MU. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en detaljert intervjuguide, hvor spørsmålene ble koblet direkte opp mot relevant teori. Spørsmålene i guiden er knyttet opp mot forskningsspørsmålene (se vedlegg 2).

Før intervjuene satte vi oss godt inn i informantenes situasjon, noe som ga oss en god oversikt over fakta rundt omorganiseringsprosessen. I tillegg studerte vi nøye svarene fra MU.

Tendenser fra MU ble skrevet ned, og presentert for lederne i løpet av intervjuene.

Avdelingene ble oppsøkt, og lederne ble intervjuet i sine naturlige omgivelser. Det ble benyttet båndopptaker under selve intervjuet, og disse ble så skrevet ned i sin helhet i tekst. Det ble vektlagt å få svar på spørsmål som blant annet omhandlet medvirkning, tilgjengelige ressurser/bistand, leders kompetanse, hvordan eventuell motstand ble håndtert og fokus på kulturintegrasjon. Intervjuguiden ble utarbeidet med tanke på å få det Johannessen m fl. (2011, 185) beskriver som en kontekstuell organisering av data. Det betyr at man ikke har vært opptatt av å se på hele datamaterialet gjennom de samme brillene, men heller på visse deler, kontekster eller caser. Aktuelle data ble kategorisert etter forskningsspørsmålene. Dette ble gjort for å få tak i meningsinnholdet. Videre ble dataene sortert etter kategorier i tabeller, for lettere å avdekke sammenhenger, fellestrekk og forskjeller.

De kvantitative data fra MU rapportene er data i form av tall fra spørreundersøkelsen. I denne undersøkelsen har de til hensikt å si noe om arbeidsmiljøet etter gjennomført endring. For å belyse arbeidsmiljø valgte vi ut 10 indikatorer slik de er presentert i MU. Det antas at disse kan si noe om arbeidsmiljøet. Identifisering av et godt arbeidsmiljø etter endring er brukt som en indikasjon på et vellykket resultat av omorganiseringsprosessen. Vi studerte svarene fra våre to enheter (avdeling A og B) som er vesentlig endret med hensyn til personalsammensetning i tidsrommet mellom medarbeiderundersøkelsene. I tillegg er det sett på en tredje enhet, avdeling C, som ikke har endret personellsammensetning og som da blir kontrollgruppe for de endringer som har foregått på de to andre enhetene.

Analysen av de aggregerte rapportene baserer seg på sammenligning, og vårt hovedformål har vært å beskrive og forklare hva som er uforandret og hva som har endret seg over tid innenfor hver enkelt avdeling, mellom undersøkelsen i 2011 og 2012. Det ses ikke på forskjeller mellom avdeling A og B når det gjelder skår, men på trender innenfor hver avdeling og hvordan de har endret seg fra 2011 til 2012. Dette skulle gi et bilde av arbeidsmiljøet ved hver

enkelt enhet, for å se på hvorvidt dette har endret seg i positiv eller negativ retning som følge av omorganiseringen.

### 3.4 Styrker og svakheter ved metoden

Ringdal (2011, 177) skriver at intervju effekter kan være en ulempe ved besøksintervju ved at forskeren ubevisst påvirker svarene.

I en intervjusituasjon er det viktig at det skapes tillitt til informantene for at disse skal være villige til å gi ærlige og nødvendige data. Informantene i vår studie virket ærlige og ga oss utfyllende svar. Det at det forelå like svar på de fleste spørsmål fra flere informanter ved samme avdeling øker også troverdigheten. Vi gjennomførte imidlertid også to gruppeintervju, noe som i seg selv kan påvirke informantenes svar. En svakhet kan være at informantene ikke ønsket å fortelle sannheten i frykt for den andre informantens reaksjoner, eller at denne ikke var enig. Vi fikk imidlertid inntrykk av at informantene også i gruppeintervjuene var ærlige, da de ga uttrykk også for uenigheter.

En svakhet ved OUS' MU 2012 er at sykehusledelsen i forkant av at MU ble sendt ut, ikke hentet inn reviderte ansattlister fra lederne for de ulike enhetene. Ved gjennomgang av hvem som mottok årets undersøkelse har man i ettertid avdekket at manglende oppdaterte ansattlister har ført til at personer som for eksempel har sluttet ved OUS, eller som er ute i permisjon, også har mottatt undersøkelsen. Det var ikke meningen at disse skulle besvare undersøkelsen, det har de heller ikke gjort. Imidlertid vil de påvirke svarprosenten ved at de er telt med i bruttoutvalget. Det er også oppdaget at noen personer har blitt koblet til feil avdeling og leder, og derfor har valgt og ikke svare. Slike organisatoriske feil er svært uheldig, og man kan anta at dersom man trekker fra de som nå "feilaktig" er med i bruttoutvalget, så ville svarprosenten vært høyere. På bakgrunn av materialet vi har til rådighet foreligger det ingen mulighet til å sjekke eventuelle skjevheter i utvalget. Det er en svakhet at OUS ikke systematisk gjennomfører analyser av frafall, slik at man kunne si noe om årsakene til lav svarprosent. Johannessen m. fl. (2011, 237) skriver at selv om det er et mål å få høy svarprosent, kan en si at en svarprosent på 50-60 % er akseptabelt. Imidlertid må en være oppmerksom på at en slik svarprosent representerer et problem hvis man skal generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen. Styrken er imidlertid at bak

referanseverdien HF ligger det 42 000 besvarelser til grunn. Verdiene her vil derfor være en viktig målestokk for alle avdelingene med hensyn til å vurdere egen skår.

Videre kan man si at det er en svakhet for analysen at dataene de aggregerte rapportene fra MU består av er begrensede. Dataenes form i rapportene gjør det ikke mulig å gjennomføre en statistisk test. Det er derfor vanskelig å si hva for eksempel en økning fra 31 til 40 på en skala fra 0-100 betyr, og hvorvidt denne er signifikant. Denne svakheten har ført til at det kun har vært mulig å bruke dataene fra MU til å konkludere med positive og negative trender.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet beskrives som pålitelighet og knytter seg til at gjentatte undersøkelser gir samme resultat. Validitet skal fortelle om innsamlede data måler det en ønsker å måle, også kalt begrepsvaliditet (Ringdal 2007, 86). Johannessen m.fl. skriver i sin bok (s.227) at Guba og Lincoln hevder at begrepene troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse i kvalitative undersøkelser vil kunne brukes som mål for kvalitet. Kvalitative data styrkes gjennom en grundig beskrivelse av case og gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av hele prosessen (Johannessen m.fl. 2004, 227-228). Dette er forsøkt gjort gjennom innledningskapittel, teorikapittel og metodekapittel.

Validitet i kvalitativ forskning knytter seg til om en metode faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke og i hvilken grad de viser funn på en måte som er representativ for virkeligheten. Det er flere måter å få styrket en studie på. En måte kunne i denne studien vært som Johannessen m. fl. (2011, 228) beskriver å tilbakeført resultatene til informantene for å få bekreftet meningsinnholdet.

Forskning søker å trekke slutninger som kan overføres til andre. Ekstern validitet henspiller til om resultater kan overføres til liknende fenomener. I kvalitativ forskning snakker man da om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannessen m. fl. s. 229). Dersom man i denne studien har lyktes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger vil dette kunne styrke en eventuell overførbarhet. Imidlertid er vår undersøkelse begrenset med hensyn til utvalg. Videre forskning på de resultater vi beskriver, kunne i en større undersøkelse ført til at man hadde kunnet sett tendenser som hadde gitt mening. Det kunne ha medført overføring av kunnskap.



### 3.6 Etikk i samfunnsforskning

”Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt”, skriver Ringdal (Ringdal, 2007, 423).

Etikk handler om regler, prinsipper og retningslinjer for hva som oppleves som rett eller galt. Ved datainnsamling kan etiske problemstillinger oppstå ved at en forsker berører et annet menneske. Derfor må man som forsker ta etiske hensyn og alltid vurdere hvordan ulike temaer skal belyses. Man må ta med i vurderingen hvordan selve prosessen og eventuelle funn vil kunne påvirke enkeltpersoner eller samfunnet (Johannessen m.fl, 2005 91-94).

Ringdal (2007, 430) skriver at det er et hovedprinsipp at alle opplysninger som samles inn i et forskningsprosjekt, skal behandles konfidensielt. Dette vil si at opplysningene blir fremstilt på en måte som ikke gjør det mulig å identifisere informantene.

Anonymitet i oppgaven ivaretas ved at avdelingene er gitt fiktive navn, avdeling A, B og C. Det fremkommer heller ikke hvilke lokalisasjoner innenfor OUS avdelingene befinner seg i. Intervjuene er anonymisert, og båndopptakene er slettet. De utvalgte resultatene fra MU er skrevet ned, rapportene er så slettet. Det vil altså ikke være mulig å identifisere verken avdelingene, lederne, fagsykepleierne eller ansatt gruppene til annet enn at de befinner seg innenfor OUS. Dette er gjort med ønske om at intervjuobjektene vil tale fritt, slik at vi får et oppriktig bilde av prosessen. Vi har imidlertid valgt å bruke riktig stillingsbenevnelse for de som er intervjuet da vi mener disse lederne ikke kan spores så lenge man ikke vet hvilke avdelinger de leder.

Svarene på MU blir behandlet konfidensielt, og resultatene fra kartleggingen rapporteres på en måte som sikrer at enkeltpersoner ikke identifiseres (OUS 2012, Informasjonshefte ”Medarbeiderundersøkelsen 2012”).

I forkant av vårt prosjekt ble det hentet inn tillatelse til gjennomføringen hos Kompetansesenter for personvern og sikkerhet ved Oslo universitetssykehus HF (vedlegg 3). Videre ble det søkt og godkjent av Personvernombudet for forskning i NSD (vedlegg 4). Da alle nødvendige godkjenninger var i orden, ble det sendt et informasjonsskriv som var godkjent av NSD til lederne for de ulike avdelingene (vedlegg 5).

## 4.0 Resultater – innsamlede data/ empiri

I denne delen vil vi fremstille dataene fra MU og intervjuene. MU vil bli presentert med kun de delene vi har valgt ut og som vi mener kan belyse arbeidsmiljøet. De seks intervjuene vi har gjennomført vil bli presentert samlet etter kategorier i intervjuguiden (vedlegg 2).

### 4.1 Resultater fra medarbeiderundersøkelsen – Ledelse

I tabell 4.1 forteller indikatorene noe om hvordan de ansatte har opplevd ledelsen av omorganiseringsprosessen.

Spørsmål fra Medarbeiderundersøkelsen	Avd A		Avd B B1/ B2:B1/B2		Avd c Kontrollavd.		HF
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	
<b>Svarprosent 2012</b>	49 %		54 % / 64 %		57 %		
<b>Antall besvarte (N) = 98</b>	37		22	23	16		
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2012
Medvirkning: Jeg opplever at medarbeiderne i min enhet har vært tilstrekkelig involvert i omstillingene? <sup>x</sup>	40	47	42/40	39/48	45	50	42
Nærhet til leder: Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg har behov for det? <sup>x</sup>	84	81	68/69	82/61	88	96	75
Ivaretagelse: Jeg opplever at jeg så langt har blitt godt ivaretatt i omstillingsprosessen. <sup>x</sup>	57	60	40/51	44/60	67	63	54
Informasjon: Min leder er flink til å informere om det som skjer i virksomheten? <sup>x</sup>	82	82	68/59	82/65	88	96	76

Tabell 4.1; indikatorer knyttet til ledelse. <sup>x</sup> (Skala 0-100 hvor 0 er minst ønskelig/mest belastende og 100 er mest ønskelig/minst belastende)

Tabellen viser at avdeling A jevnt over har de samme skår etter omorganiseringsprosessen som de hadde i 2011. Detaljene viser at skårene for indikatorene medvirkning og ivaretagelse har økt litt.

De ansatte ved avdeling B1 og B2 er knyttet til hver sin leder, så resultatene er direkte knyttet opp mot to forskjellige ledere.

Tabellen viser at den ene personalgruppen (B1) i 2012, har et høyere skår for tre av fire indikatorer i forhold til ledelse. De største økningene i skår ses for denne gruppen på indikatorene for informasjon og nærhet til leder.

Hva angår B2, har også denne personalgruppen en liten økning i skår på tre av fire indikatorer for ledelse. Unntaket er indikatoren nærhet til leder som viser litt lavere skår etter omorganiseringen.

Hvis vi sammenligner avdelingene opp mot kontrollavdeling C og helseforetaket (HF), ser vi at skårene ved avdeling B samsvarer i stor grad med avdeling C, mens skårene ved B1 og B2 i større grad samsvarer med HF.

## 4.2 Resultater fra medarbeiderundersøkelsen – Arbeidsmiljø

I tabell 4.2 presenteres de ansattes svar på de indikatorene som sier noe om arbeidsmiljøet.

Spørsmål fra Medarbeiderundersøkelsen	Avd A		Avd B B1/B2:B1/B2		Avd c Kontrollavd.		HF
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2012
<b>Svarprosent 2012</b>	49%		54 %/ 64 %/		57 %		
<b>Antall besvarte 2012 (N) = 98</b>	37		22 / 23		16		
Trivsel: Hvor fornøyd er du samlet sett med den jobben du har i dag? <sup>x</sup>	88	83	77/73	74/72	84	87	76
Samarbeid: Opplever du at samarbeidet i enheten fungerer godt? <sup>x</sup>	88	84	69/74	75/74	82	90	76
Kapasitet: Er arbeidsmengden din belastende? <sup>x</sup>	54	51	46/34	24/32	36	42	50
Engasjement: Arbeidsoppgavene mine engasjerer meg. <sup>x</sup>	83	84	81/73	71/74	82	92	78
Trygghet: I min enhet blir ting sagt på en tydelig og forståelig måte. <sup>x</sup>	71	74	63/59	57/66	70	79	69

Misnøye: Hvor ofte fører misnøye med jobben til at du ønsker å bytte arbeidsgiver?	81	81	69/63	57/60	82	83	70
--	----	----	-------	-------	----	----	----

Tabell 4.2; Indikatorer knyttet til arbeidsmiljø x(Skala fra 0-100 hvor 0 er minst ønskelig/mest belastende og 100 er mest ønskelig/minst belastende)

Indikatorene som kan si noe om arbeidsmiljø har for avdeling A ligget svært stabilt i perioden før og etter endringen. Kun en svak trend i negativ retning er registrert på områdene trivsel, samarbeid og kapasitet. Variasjonen i avdeling A er ikke større enn ved kontrollavdeling C.

Hva angår avdeling B er situasjonen litt annerledes. Undersøkelsen i 2012 viser at den ene personalgruppen (B2) har mindre endringer enn den andre personalgruppen (B1) etter omorganiseringen. Skårene mellom disse to personalgruppene er ikke nevneverdig veldig forskjellig i 2012, men den ene personalgruppen (B1) har mer utslag i endring av skår sett opp mot resultatene fra 2011. Særlig på området kapasitet peker skårene til avdeling B1 for 2012 i negativ retning sett opp mot skårene i 2011. De skårer også noe lavere på områdene engasjement, trygghet og misnøye i 2012 enn hva de gjorde i 2011. Allikevel skårer avdeling B1 bedre på samarbeid i 2012 enn i 2011. Ved B2 er variasjonene totalt sett svært små når det gjelder indikatorene knyttet til arbeidsmiljø.

Vi ser samme tendens ved sammenligning av avdelingene opp mot avdeling C og HF som vi gjorde ved indikatorene som sa noe om ledelse. Scorene ved avdeling B1 og B2 samsvarer med HF, mens avdeling A i større grad samsvarer med avdeling C. Unntaket er scoret på arbeidsbelastning ved avdeling B1, som er vesentlig lavere enn alle de andre avdelingene.

### 4.3 Oppsummert - MU samlet

Svarene fra MU i 2012 viser totalt sett kun små variasjoner fra 2011 for både avdeling A og B. Man ser likevel en tendens til noe mer variasjoner i svarene ved avdeling B enn ved avdeling A. Også mellom avdeling B1 og B2 ser man noen forskjeller.

Ved avdeling A er forskjellen i skår mellom 2011 og 2012 svært små. Hva angår forskjeller mellom B1 og B2 ser man at B1 generelt over har høyere skår og tendens til positiv trend på indikatorer knyttet til ledelse enn man finner ved B2. Dette gjelder spesielt i forhold til nærhet til leder og informasjon. Derimot når det gjelder indikatorer knyttet til arbeidsmiljø er det større variasjoner som peker i negativ retning ved B1 enn ved B2 hvor det kun er små variasjoner. Det sees spesielt en negativ tendens ved B1 når det gjelder arbeidsbelastning.

Svarene ved avdeling A samsvarer i stor grad med kontrollavdelingen, mens avdeling B i større grad samsvarer med referanseverdiene for helseforetaket totalt sett.

## 4.4 Resultater fra intervju

### 4.4.1 Balansen mellom toppstyring og bunnstyring i ledelsen av omorganiseringsprosessen

Alle informantene ble spurt om hvor lenge de hadde visst at omorganiseringen skulle skje og hvem som tok denne beslutningen. Videre var det av spesiell interesse å få fram hvordan de opplevde prosessen i forhold til det å bli involvert. Vårt ønske var å få fram om de hadde hatt noen påvirkning på selve beslutningsprosessen og hvordan nødvendigheten av endring ble formidlet. De ble spurt om i hvor stor grad de hadde opplevd å få gehør for synspunkter oppover, og om hvordan de videre hadde involvert sine ansatte. Vi ønsket også å finne ut om det ble satt klare mål under veis i prosessen og om det var fastsatt en sluttdato. I tillegg var det interessant å få kjennskap til hvor mye tid som ble viet til planleggingsfasen.

Lederne ved begge avdelingene hadde visst at endringen kom i flere år. Beslutningene var tatt på høyere ledernivå, og lederne fikk vite om den via sine overordnede ledere. Lederne ga uttrykk for at de så endringen som nødvendig og som en indirekte følge av sammenslåingsprosessen ved OUS og samhandlingsreformen.<sup>9</sup>

Enhetsleder i avdeling A sa at dette hadde vært en plan som hadde vart en 10 års tid, men prosessen hadde blitt utsatt gjentatte ganger på grunn av bygningsmessige forhold.

Seksjonsleder ved avdeling A fortalte at det høsten 2010 kom en melding om at det var penger til å starte prosessen. Fra denne meldingen kom, hadde enheten et år på å planlegge og gjennomføre nødvendige forberedelser til selve sammenslåingen. Enhetsleder (Avd. A) fortalte at man fikk utsatt flyttingen et par måneder på grunn av at det bygningsmessige tok tid. Seksjonsleder i avdeling B fortalte også at hun hadde visst om omorganiseringen veldig lenge, men at det aldri kom en dato. Som representant i ledergruppen var hun godt informert hele veien, og bestemte seg til slutt for å ta styringen selv. Hun jobbet aktivt for å tvinge fram en dato, og hun følte at hun ble hørt. Det var først snakk om å flytte kun en del av driften, noe

---

<sup>9</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-47-2008-2009-11.html?id=567330> (lastet ned 24.03.13)

som var lite hensiktsmessig for avdelingen. Seksjonslederen fikk til slutt gjennomslag for å gjennomføre en samlet flytting av hele avdelingen på en bestemt dato. Fra denne datoen ble fastsatt hadde avdeling B cirka et halvt år på planlegging og forberedelser. Både avdeling A og B hadde altså hele tiden klart for seg når flyttingen skulle foregå, det vil si når prosessen skulle ferdigstilles. Begge avdelingene fortalte imidlertid at det fortsatt gjenstår en del arbeid når det gjelder rutiner, fag og kulturintegrasjon. Enhetsleder (Avd. A) sa at man fortsatt ikke har klart å jevne ut det faglige, og at det der gjenstår en del men at de hadde kommet langt. Enhetslederne (Avd. B) fortalte at det fortsatt er mye å jobbe med når det gjelder å tilstrebe likhet og finne ut hvordan ting skal være.

Seksjonsleder (Avd. B) svarte følgende på spørsmål om hun ble fortalt hva som var målet med omorganiseringen: ” Ja målet var jo absolutt å få samlet pasientbehandling og fagfelt – det var et styrende mål”. Seksjonsleder (Avd. B) bekreftet dette ved å si at sammenslåingen var en del av en mye større prosess med mål om å samle fagmiljøer og bedre ressursutnyttelsen.

På spørsmål om det ble satt delmål underveis i prosessen, fortalte enhetsleder (Avd. A) at de satte noen faglige mål for prosessen. Seksjonsleder (Avd. B) fortalte at de blant annet hadde et mål om at alle skulle hospitere.

Seksjonsleder (Avd. A) mente at det viktigste momentet for at denne prosessen har gitt et vellykket resultat var at de la stor vekt på medvirkning. Dette gjorde de ved at de ansatte ble involvert i arbeidsgrupper tidlig i planleggingsfasen. Det skapte engasjement blant de ansatte. Hun sa også at de mange informasjonsmøter som ble holdt var viktige, der de ansatte kunne komme og si hva de mente, og samtidig få fortløpende informasjon. Hun sa at det å legge vekt på forberedelser ikke må undervurderes. Enhetsleder (Avd. A) fortalte at lederne fikk delta i utformingen av hele prosessen helt ned til detaljnivå når det gjaldt byggeprosessen.

Seksjonsleder (Avd. B) mente at det som har vært viktig for å ha fått til en vellykket prosess var å få en endelig dato for når flytting skulle skje, dette bidro til at hun opplevde å kunne ta kontroll på prosessen selv. Hun vektla også at det hadde vært viktig å være lyttende til personalet. Det at de ansatte som måtte flytte til en ny avdeling fikk oppfylt ønsket sitt om å flytte samlet, og ikke bli blandet med de ansatte dit de kom, var viktig for dem. På den måten fikk også de ansatte direkte innflytelse på prosessen.

Enhetsledere (Avd. B) sa at de som ledere fikk være deltakende gjennom hele prosessen, og at de fikk informasjon fra første dag. Flyttedatoen var først regulerbar, og endelig dato falt noe tidligere en først antatt. Men, da datoen var satt, involverte de fra første stund de ansatte ved å dele de inn i arbeidsgrupper. Videre ble det startet umiddelbart med å gi informasjon på morgenmøter og personalmøter, samt skriftlig.

Fagsykepleierne (Avd. B) fortalte at det var de og lederne som sto for det meste av forberedelsene men at selve flyttingen var alle med på. De fortalte at de ble hørt og fikk være med å påvirke prosessen.

### I tabell 4.3 oppsummerer vi topp- og bunnstyring i prosessen

	Avdeling A	Avdeling B
Var målet med prosessen klart?	Ja	Ja,
Ble det satt delmål underveis?	Noen faglige mål	Noen faglige mål
Hvem tok beslutning om endring?	Toppledelsen	Toppledelsen
Medvirkning for de ansatte?	Ja, stor grad av involvering, frustrasjonsmøter, diskusjoner, informasjonsmøter, gruppearbeid, seminar, undervisning	Ja, stor grad av involvering, ikke blandet med nytt personell ved flytting, personalmøter, arbeidsgrupper, hospitering, undervisning
Medvirkning for lederne?	I stor grad gjennom hele prosessen	I stor grad gjennom hele prosessen
Tidsavgrenset prosess?	Ja	Ja

Tabell 4.3 En oppsummert oversikt over topp - og bunnstyring i prosessen.

#### 4.4.2 Hvilke ressurser som tid, en god plan, økonomiske tilskudd og bistand var tilgjengelig for lederne gjennom prosessen?

Alle lederne presiserte at tid hadde vært viktig for å ha fått til en tilsynelatende vellykket prosess. Til tross for at avdelingene fikk noe ulik tid til forberedelser, følte allikevel lederne ved begge avdelingene at de hadde nok tid. Det var i intervjuene av interesse å finne ut hvordan avdelingene hadde brukt denne tiden til å planlegge en god prosess. Spørsmålet var om det ble lagt opp til en lineær prosess inndelt i ulike faser slik Kotter (2012) og teori E beskriver, eller hvorvidt prosessen bar mer preg av en ikke-lineær fremgangsmåte som

Hennestad og teori O beskriver. Videre var vi også interessert i om avdelingene fikk andre ressurser som økonomiske tilskudd og/eller bistand til å gjennomføre prosessen.

Som nevnt ovenfor hadde avdeling A et år på planlegging og gjennomføring. De to avdelingene som i dag til sammen er avdeling A hadde gode erfaringer med tidligere samarbeid. Enhetsleder fortalte at de brukte hele det året de hadde på å jobbe aktivt fram mot sammenslåing. Seksjonsleder (Avd.A) fortalte at de tidlig startet med å jobbe i grupper parallelt med byggeprosessen. Det ble satt opp faste byggemøter. En utfordring var at den ene enheten tidligere hadde hatt en liten enhet med forholdsvis god bemanning. Ved å bli en del av en større avdeling ville de tape en del ved å få en lavere bemanning. Den andre enheten var en større avdeling, og bygningsmessig var denne avdelingen i svært dårlig forfatning. I tillegg til å få nye lokaler ville avdelingen også tjene på en sammenslåing ved å få en bedre bemanning. For å jobbe med disse utfordringene satte seksjonsleder opp faste møter med de ansatte hver 14. dag. Dette var møter hvor det både var rom for å lufte frustrasjon, samtidig som det var informasjonsutveksling.

Seksjonsleder (Avd. A) fortalte at de hadde en masterplan for hele prosessen. Den omfattet alt fra opplæring og møter til planlegging rundt selve flyttingen. Alt var i den overordnede planen. Planen hadde et klart start- og slutt punkt. Dette var en plan de utarbeidet selv, og hun sa at hun savnet noe mer drahjelp fra toppledelsen. Hun hadde foreslått at det burde være en styringsgruppe i klinikken, men dette kom aldri på plass.

Videre fortalte seksjonsleder (Avd. A) at det ikke var satt av noen ekstra økonomiske midler i budsjettet til prosessen. De hadde jobbet med rutiner i hele forberedelsesperioden og ønsket å la dette arbeidet munne ut i et seminar. Til tross for stramme rammer internt i sykehuset til slike arrangementer, fikk man tillatelse av ledelsen til å gjennomføre seminaret. Det ble sett på som viktig for å få til en god prosess. Det ble jobbet systematisk med å planlegge seminaret og det ble søkt NAV om penger. Det fikk man som følge av å være en IA bedrift. En organisasjonspsykolog fra arbeidsmiljøavdelingen ble også tatt med på seminaret. Organisasjonspsykologen var med i forberedelsene og hadde et foredrag på seminaret hvor hun kom med mange gode tips. Alle syntes det hun kom med var nyttig i forhold til hva som faktisk skjer når man slår sammen avdelinger. Hun kom også med viktige innspill om videre systematisk arbeid innenfor områder som samhandling, tverrfaglig samarbeid og utforming av en ny avdeling.



Enhetsleder (Avd. A) fortalte at det i forkant av seminaret ble satt ned arbeidsgrupper som skulle jobbe med ulike temaer. De ansatte fikk selv velge hvilke temaer de ønsket å jobbe med, og det ble satt av god tid til å jobbe i disse gruppene. På seminaret la hver gruppe frem et innlegg innen sitt tema om hvilke holdninger og verdier man ønsket i avdelingen. I etterkant har dette arbeidet munnet ut i et dokument som er felles ved at det er laget av alle ansatte.

Videre fortalte enhetsleder (Avd. A) at begge enhetslederne og seksjonsleder fungerte som et godt lederteam, og at de samarbeidet veldig godt.

Det som beskrives som den største utfordringen for avdeling A var at byggeprosjektet ikke sto ferdig ved dato for innflytting. Sammenslåingen skjedde rett før sommerferieavviklingen og flere ting var ikke i orden i avdelingen. Det var stort pasienttrykk i avdelingen og man rakk ikke å komme seg ordentlig på plass før ferieperioden startet. Det ble opplevd som en stor belastning for mange ansatte.

Avdeling B hadde som nevnt under et halvt år på seg fra de fikk vite om omorganiseringen til dato for sammenslåing. Seksjonsleder (Avd. B) fortalte at forberedelser foregikk ved at personalet ble jevnlig informert på personalmøter. I tillegg fikk alle fra tilflyttende avdeling (B1) mulighet til å hospitere på den nye avdelingen. Fagsykepleierne (Avd. B.) arrangerte felles undervisninger for ansatte fra begge avdelinger. Enhetslederne (Avd. B) fortalte at fagsykepleierne fra tidligere enheter gjorde mange forberedelser og var viktige for at alt gikk så bra. De sier: ”fagsykepleierne gjorde masse arbeid med forberedelser, mange praktiske ting. De la til rette skjemaer og permer og så forskjeller og likheter, og sa; sånn skal det være”.

Seksjonsleder (Avd. B) fortalte at hun ikke fikk noen god plan fra toppledelsen, men at hun måtte ordne med alt selv. De fikk kun en sjekklister fra IKT, personalportalen som de skulle fylle ut. Den fungerte ikke veldig bra og dette meldte hun også tilbake. Enhetsleder (Avd. B2) bekreftet dette ved å si at hun savnet et bedre system fra sykehusets side for å ivareta slike prosesser.

Seksjonsleder (Avd. B) fortalte at det i god tid før sammenslåing ble satt ned arbeidsgrupper på tvers av avdelingene for å jobbe med rutiner. Det ble også gjennomført felles undervisninger. Fagsykepleier (Avd. B1) flyttet over en uke før flyttingen for å jobbe med å gjøre ting klart. Både seksjonsleder og enhetsleder fortalte at fagsykepleierne (avd. B1 og B2)

var gode rollemodeller for avdelingen, de gikk i bresjen for å si at det ikke er ”dem og oss, men vi”.

Seksjonsleder (Avd. B) sa at utgangspunktet for B1 var at de fra tidligere hadde en helt nyoppusset avdeling. De skulle flytte til en bygningsmessig mye dårligere avdelingen, og motstanden var derfor stor. Deres ønske var å flytte til en tilsvarende sengepost, noe som var urealistisk. Hun fortalte at hun uansett var fornøyd med å få medvirke i byggeprosjektet, og at det ble tilført midler til fysiske utforminger som ekstra bad og medisinerom. Selve byggeprosessen var ikke ferdig før en dag før innflytting, noe som var en stor utfordring. Det var svært knapt med tid, de hadde håpet på en uke til å forberede posten.

I avdeling B fortalte seksjonsleder at de ikke hadde noen form for ekstern bistand og at de gjennomførte hele prosessen selv. Enhetslederne (Avd. B) fortalte at de ikke fikk noen form for ekstra økonomiske tilskudd. De klarte imidlertid å få ansatt fagsykepleier et halvt år før sammenslåing, noe de ikke hadde fått lov til tidligere. De fikk gjennomføre felles båtture for begge enheter. Tilflyttende avdeling hadde gravøl for sitt personell før flytting. De sa: ” selv om vi ikke fikk bistand, fikk vi støtte til arrangementene. De innleide ressursene til hospitering var det jo heller ikke egne midler til, det gikk av budsjettet vårt.”

Videre fortalte enhetslederne (Avd. B) at de hadde en planleggingsdag for lederne. Det var en viktig suksessfaktor at lederne ble kjent med hverandre før sammenslåing. De fungerte som et godt lederteam, også med overordnet ledelse.

Begge avdelingene ga tydelig uttrykk for at planleggingsfasen ble viet mye tid og sett på som svært viktig for å gjennomføre en god prosess, men at gjennomføringsfasen, selve flyttingen dessverre ble en forhastet prosess ved begge avdelinger.

Både lederne ved avdeling A og B sa at det hele tiden har vært et godt samarbeid mellom seksjonslederne, enhetslederne og også overordnet ledelse, og at dette har vært en styrke og en medvirkende årsak til at resultatet av prosessen har blitt vellykket.

Lederne ved begge avdelinger fortalte at det ikke ble definert ulike faser i prosessen, men planleggingsfasen gikk gjennom flere like faser frem til dato for sammenslåing. Disse fasene besto blant annet av opplæring, informasjon, utbygging, utforming av rutiner og sosiale tiltak. Det var ingen lineær oppskrift hvor man gikk fra fase til fase, da disse fasene hele tiden var en del av prosessen.

**I tabell 4.4 oppsummeres ressurser i prosessen**

	Avdeling A	Avdeling B
Opplevelse av å ha nok tid til planleggingsfasen og gjennomføringsfasen?	Planleggingsfasen ble viet nok tid, men gjennomføringsfasen ble en forhastet prosess	Planleggingsfasen ble viet nok tid, men gjennomføringsfasen ble en forhastet prosess
Økonomisk bistand til prosessen?	Ikke på budsjett annet enn til byggprosjektet, men fikk noe midler til seminar og til bistand av organisasjonspsykolog	Ikke på budsjett annet enn til byggprosjektet, men alle hospiterte i ny avdeling. Fikk støtte til sosiale tiltak.
Hadde dere en god plan?	En detaljert masterplan som ble utarbeidet i avdelingen.	Nei, ingen godt fungerende plan.
Var prosessen i tydelige faser jfr. teori som en lineær prosess?	Nei, men jobbet med flere faser jfr teori.	Nei, men jobbet med flere faser jfr teori.
Styringsdyktig lederteam?	Ja, et godt lederteam	Ja, et godt lederteam

Tabell 4.4: En oppsummert oversikt over tilgjengelige ressurser

### 4.4.3 Har lederne av prosessen kompetanse i endringsledelse og kulturendring?

Det å stå ansvarlig for store omorganiseringer kan være krevende. Det finnes flere måter å tilegne seg nødvendig kompetanse til å lede slike prosesser. Det kan være i form av en formell utdanning innen endringsledelse og kulturendring, det kan være erfaringsbasert gjennom tidligere opplevde erfaringer i lignende prosesser, det kan også være i form av at man får bistand i å lede slike prosesser. I intervjuene ble våre informanter spurt om de hadde slik kompetanse, og hva de mente var det viktigste for å ha fått til et tilsynelatende vellykket resultat.

Seksjonsleder ved avdeling A opplyste oss om at hun har tatt deler av en masterutdanning i ledelse. I tillegg har hun lang erfaring med flere omorganiseringsprosesser. På spørsmål om hun har hatt nytte av utdanningen i prosessen svarte hun:

Det er klart det, og jeg har jobbet veldig lenge innen ledelse på forskjellige nivåer. Det du holder på med teoretisk og hva du gjør i praksis henger sammen. Jeg ser jo stadig vekk at det vi gjør stemmer med teorien, både i forhold til ledelsesteori og kultur. (Seksjonsleder Avd. A).

Enhetsleder ved avdeling A fortalte at hun har lederutdanning fra BI og erfaring fra tidligere endringsprosesser. Hun fortalte at lederne ved begge enheter var veldig bevisste på å ha et positivt fokus. Hun føyde til at det som har vært viktig for å få til et vellykket resultat var god planlegging, involvering og nok tid. Hun fortalte videre at:

Jeg tror det har vært en god prosess og det som jeg tror har vært vår suksessfaktor har vært at vi har hatt fokus på fag. Det at de ansatte har følt at det har vært et skikkelig faglig løft gjør at da klarer du å holde på de med lang erfaring, for det er også en kunst. Og med de fagressursene vi hadde når vi slo sammen, så føltes det som at en pluss en ble mer enn to, det har vært en styrke. (Enhetsleder Avd. A)

På spørsmål om utfordringer i forhold til det å slå sammen to kulturer svarte enhetsleder (Avd. A) at selv om avdelingene kjente hverandre fra før, var det fortsatt to ulike kulturer. Disse kulturene var likevel ikke var så forskjellige at de ikke var forenelige. Hun fortalte videre at lederne jobbet bevisst med kulturintegrasjon, og at de visste at det var to gode avdelinger og kulturer som skulle slås sammen. Videre fortalte hun at de valgte å blande personalet, for å unngå at det oppsto subkulturer, og for å sikre kompetanse hos alle.

Seksjonsleder i avdeling B opplyste om at hun holder på med masterutdanning i ledelse. Hun fortalte også at hun har mye erfaring med tidligere endringsprosesser, da det har foregått kontinuerlige endringer i OUS siden hun startet som leder i 2003.

Begge enhetslederne i avdeling B har også erfaring fra tidligere endringsprosesser, og en av lederne har i tillegg høstet erfaring fra en tidligere dårlig prosess med omorganisering. Enhetsleder (Avd. B1) fortalte også at hun har lederutdanning på bachelornivå. Enhetsleder (Avd. B2) fortalte at hun ikke har vært leder veldig lenge men at hun har fått mange gode råd av andre ledere som har vært gjennom slike prosesser.

Enhetsleder (Avd. B2) sa at det er viktig at man er klar over at ved en omorganiseringsprosess har leder vært klar over prosessen lenge før de ansatte. Leder er derfor ”ferdig” med prosessen lenge før de ansatte.

Enhetslederne (Avd. B) var enige om at det som har vært viktig for å få et godt resultat har vært at det var god informasjon til tross for lenge uklar flyttedato. Fagsykepleierne har vært en suksessfaktor som rollemodeller for samarbeid.

Alle lederne ved avdeling B hadde fokus på kulturintegrasjon, og de ønsket i utgangspunktet at personalet ved enhetene skulle blandes. Det var imidlertid stor motstand mot dette blant det tilflyttende personalet, og deres ønske ble derfor hørt ved at de fikk fortsette å være en gruppe. Enhetsleder (Avd. B1) sa følgende:

Personellgruppene er atskilt men vi har rullert med to personer. Det har vært frivillig, men nå ser vi at rulleringen stopper litt opp fordi de ansatte ikke ønsker. Motstanden er ikke fra B2 sin side, men det er fra B1 som flyttet til avdelingen. De har slått seg til ro og føler det trygt og godt. Men, man ønsker å få til en rullering, vi ser det er viktig for å få kompetanse på alle felt. Spørsmålet er hvor mye man skal pushe. (Enhetsleder Avd. B1).

Enhetsleder (Avd. B) fortalte at det var en avveining mellom å tilfredsstille de ansattes ønsker eller å tvinge gjennom en sammenblanding. Ved å gå for det siste, fryktet de trusler om oppsigelser. Imidlertid har det ikke vært noen turnover blant personalet fra de som flyttet til ny avdeling. Fagsykepleier (Avd B1) fortalte at mange ikke ville være med hvis de ikke fikk flytte samlet.

Enhetslederne (Avd. B) fortalte at personalet i dag samarbeider på tvers ved ekstra behov, fravær og lignende. Dette går imidlertid ikke alltid helt automatisk, de sa også at de nå ser at det ville vært mange fordeler med å blande personalet fra starten av. Her nevnes interne rutinene i sykehuset og pasientsystemet for dokumentasjon som var nytt for tilflyttende enhet. Enhetslederne mente de ville lært dette raskere om personalgruppene hadde vært blandet. Til tross for at personalgruppene lever atskilt, jobber de ut fra felles målsetninger. Det gjennomføres også felles personalmøter. Lederne fortalte at ønsket er at de skal føle seg som en avdeling.

## I tabell 4.5 oppsummeres kompetanse hos lederne

	Avdeling A	Avdeling B
Formell kompetanse i ledelse	Seksjonsleder : Ja Enhetsleder: Ja	Seksjonsleder: Ja Enhetsleder B1: ja Enhetsleder B2: Nei
Uformell kompetanse i endringsledelse fra tidligere	Seksjonsleder: Ja	Seksjonsleder: Ja

prosesser?	Enhetsleder: Ja	Enhetsleder B1: Ja Enhetsleder B2: Ja
Fokus på kulturintegrasjon?	Ja	Ja

Tabell 4.5: En oppsummert oversikt over kompetanse hos lederne

#### 4.4.4 Hva betyr leders håndtering av eventuell motstand blant de ansatte for resultatet av prosessen?

Denne omorganiseringsprosessen hadde vært kjent for de involverte avdelingene i flere år. Motstanden til selve beslutningen ser ut til å ha forsvunnet med årene som har gått fra beslutningen ble tatt. Motstanden ser derfor ut til å ha hatt en annen form og gått på selve gjennomføringen av prosessen.

For avdeling A har den største motstanden vært fra den avdelingen som opplevde å ha en bedre bemanning før omorganiseringen. Seksjonsleder (Avd. A) fortalte at en risikovurdering gjort i forkant av prosessen viste så mye rødt at de ble plukket ut som en av de enhetene som måtte ha en egen gjennomgang på sykehuset. Det var veldig mye motstand da, hun fortalte:

Man må nok anerkjenne at sånne prosesser må man bruke ganske mye tid på. Heldigvis hadde vi masse tid. Det er viktig at man får med seg de ansatte i prosessen. Det er endel man ikke har kontroll over, og uforutsette ting i prosessen tåler man bedre hvis man har de ansatte med seg. (Seksjonsleder Avd. A).

Avdeling A hadde fra tidligere erfaring med godt samarbeid, men det var allikevel to ulike miljøer. Enhetsleder (Avd. A) fortalte at de jobbet mye med denne motstanden i forkant, hun sa: ”Vi jobbet med det et helt år i forkant. Det kreves tid, og heldigvis fikk vi veldig god tid. Alle var veldig forberedt på at det kom.” Hun fortalte videre at hun så at motstanden ble mindre etter seminaret: ”Det ble mindre og mindre negativt jo nærmere vi kom sammenslåingen, det negative fikk ikke noe fotfeste og mange av de som var litt avventende bestemte seg for å bli med å se hvordan det gikk, de var litt mere åpne for det.”

Seksjonsleder (Avd. A) sa at det var svært viktig at lederne sto sammen, hun sa: ”Man kan ikke sitte i lederstilling hvis en er mot det som foregår. Dersom man i utgangspunktet er i mot en endring, må en gå noen runder med seg selv og se endringsprosessen som et oppdrag.”

Enhetsleder (Avd. A) fortalte at de valgte å se omorganiseringen som en mulighet til å starte noe nytt. De visste at det var to gode avdelinger som begge var veldrevet og som hadde samarbeidet godt. Avdelingene hadde sterke fagmiljøer med mye kompetanse, det var en unik gjeng.

Et positivt fokus var gjennomtenkt, enhetsleder (Avd. A) sa: ” Vi kunne også ha våre tanker om ting, men det vi snakket ut om var positivt, dette for at folk skulle forstå at dette var noe vi hadde tro på.” Enhetsleder (Avd. A) fortalte videre at det at lederne fremsto som et lederteam var en styrke. Hun sa at fravær av rivalisering mellom lederne har bidratt til at man har kunnet ta det beste ut av begge kulturer og det har fungert.

Motstanden ved avdeling B kom i all hovedsak fra den avdelingen som skulle flytte. For det første gikk motstanden ut på at de ikke ville blandes med en annen personalgruppe. Denne motstanden ble håndtert ved at de ansatte fikk gjennomslag for sitt ønske. For det andre gikk motstanden ut på at B1 ville måtte flytte til et fysisk mye dårligere lokale. Seksjonsleder i avdeling B fortalte at enkelte ansatte fra den tilflyttende enheten var en utfordring. Noen gikk inn i en sorgprosess og har fortsatt ikke helt kommet over det. Videre fortalte hun at det har vært viktig at de hele tiden har trukket fram det som var positivt samtidig som de har vært realistiske: ”Vi måtte ta med det som var bra, vi måtte få det fram og ut på gulvet. Det var viktig ikke å fokusere på lokalene, for det er jo ikke det som gir god pasientbehandling. Det er jo den ekspertise vi kan tilby og hvordan vi møter pasientene.” (Seksjonsleder Avd. B).

Seksjonsleder (Avd. B) fortalte videre at noe av motstanden for å flytte til dårligere lokaler ble redusert av hospiteringen. Hun sa at de ansatte kom tilbake etter å ha hospitert og fortalte at det faktisk ikke var så ille.

Enhetslederne (Avd B) fortalte at noen ansatte fortsatt er en utfordring, og at de viser motstand mot å rullere på tvers av sin gruppe.

Fagsykepleierne (Avd. B) fortalte at mange ansatte fortsatt er misfornøyd med det som har skjedd på høyere plan i OUS og med selve sammenslåingen av helseforetakene. Allikevel ser de nå at sammenslåingen imidlertid har gitt dem stordriftsfordeler ved at de har fått mer tid til kurs og fag.

## I tabell 4.6 oppsummeres oppslutning og motstand

	Avdeling A	Avdeling B
Støttet leder endringen?	Ja	Ja
Var det motstand blant de ansatte	Ja	Ja
Hvordan ble motstand møtt?	Motstand ble bearbeidet før iverksetting	Noe motstand ble bearbeidet, noe måtte tvinges gjennom.
Fortsatt motstand?	Nei	Ja, noe.

Tabell 4.6: En oppsummert oversikt over motstand



## 5.0 Analyse

Ved å studere de aggregerte rapportene fra MU, samt gjennomføre intervjuer av nøkkelpersoner ved avdelingene, har vi fremskaffet en rekke data og funn som nå skal analyseres. Som nevnt tidligere vil vi i analysen ta utgangspunkt i tabellen vi fremstilte over valgt teori (side 27).

MU viste totalt sett kun reativt små variasjoner fra 2011 til 2012 for både avdeling A og B. Ved avdeling A er variasjonene mellom skårene i 2011 og 2012 ikke større enn ved kontrollavdelingen C. Dette peker i retning av at disse variasjonene ikke skyldes selve omorganiseringen, men er variasjoner som kan ses som naturlig i forhold til at det er to forskjellige tverrsnittundersøkelser.

Ved avdeling B sees det noe mere variasjoner i svarene, også mellom B1 og B2. Variasjonene sees ved B1 i form av en positiv trend når det gjelder ledelse, mens en noe mer negativ trend når det gjelder enkelte av indikatorene på arbeidsmiljø. Ved B2 er trenden også positiv når det gjelder ledelse, til tross for noe mindre økning i svarene enn ved B1. Svarene ved B2 på indikatorene som omhandler arbeidsmiljø er tilnærmet uendret fra 2011 til 2012.

Svarene ved avdeling A samsvarer i stor grad med kontrollavdelingen, mens avdeling B i større grad samsvarer med referanseverdiene for helseforetaket totalt sett.

Hvordan kan våre funn tolkes i lys av vårt teoretiske utgangspunkt? Hva kan forklare et tilsynelatende vellykket resultat, dog med noen nyanser? Formålet med de gjennomførte intervjuene var å finne ut hvorvidt ledelse ved avdelingene ble utført på en måte som samsvarer med vårt teoretiske utgangspunkt.

Vår antakelse, basert på valgt litteratur var at en integrering av toppstyring og bunnstyring vil styrke muligheten for å oppnå et vellykket resultat av en omorganiseringsprosess.

Lederne ved begge avdelingene forteller at målet med omorganiseringsprosessen var blitt kunngjort av toppledelsen. Samlede fagmiljøer skulle bidra til bedre pasientbehandling, og samtidig gi økonomisk gevinst. Teori E beskriver at målet ved en endringsprosess er økonomisk forbedring, mens teori O beskriver målet til å være å utvikle organisatoriske evner (Beer og Nohria 2000b). Således kan det se ut som målet for begge avdelingene kanskje befinner seg midt i mellom hva teoriene beskriver. På den ene siden er det klart at et av toppledelsens mål ved sammenslåingsprosessen ved OUS har vært økonomisk gevinst.

Samtidig vil et samlet fagfelt med et fokus på en bedre pasientbehandling føre til at avdelingenes evner utvikles. Dette bekreftes av fagsykepleierne ved avdeling B som forteller at avdelingen har fått gevinst i form av mer tid til fagutvikling etter prosessen.

Når vi spør lederne ved begge avdelingene om det ble satt spesifikke delmål underveis i prosessen forteller avdeling A at de satte noen faglige mål for prosessen, og avdelingen B at det blant annet var et mål at alle skulle hospitere. Teori E beskriver målsetting som en viktig del av en endringsprosess, hvor målene som formuleres skal være tydelige og utvikles som følge av en grundig analyse av organisasjonen og dens omgivelser (Jacobsen 2012, 162). Dette er i samsvar med Kotters (2012, 120-135) fase seks hvor han nettopp beskriver viktigheten av å sette tydelige kortsiktige mål på veien. De faglige målene som ble formulert ser ikke ut til å oppfylle kravene til målformuleringer slik Teori E eller Kotter beskriver. Man kan kanskje heller se disse målene som en del av en opplæringsplan. Teori O sier ingenting spesifikt om målsetting, annet enn at man kontinuerlig må vurdere hvor man står i forhold til å oppnå visjonen med endringsprosessen (Jacobsen 2012, 176). Et trekk fra teori O kan kanskje sees her ved at de faglige målene var en del av en kontinuerlig kunnskapsutvikling frem mot tidspunktet for sammenslåing.

Det kommer tydelig frem at beslutning om endring for begge avdelingene ble tatt av toppledelsen, noe som er sentralt ved toppstyring. Som teori E beskriver har toppledelsen vurdert behovet for endring og vært selve drivkraften bak endringen (Jacobsen 2012, 156-164). Disse prosessene har vært en del av en mye større sammenslåingsprosess ved OUS, og er en del av en langsiktig plan og en politisk føring. Til tross for at toppledelsen tok selve beslutningen, var tidspunkt for sammenslåing mer regulerbart, og vi ser at begge avdelingene har hatt mulighet til å påvirke denne datoen. Avdeling A fikk flyttet datoen noe frem, mens avdeling B fikk fremskyndet en dato. Seksjonsleder ved avdeling B fikk også direkte påvirke hvordan flyttingen skulle gjennomføres. Hun fikk gjennomslag for at hele avdelingen skulle flytte på samme tidspunkt, og ikke deler av avdelingen på ulike tidspunkt. Altså, til tross for toppstyrt beslutning, fikk lederne på lavere nivå påvirke både iverksettingsdatoen og planen for gjennomføring av denne beslutningen. Dette passer godt med tankegangen om medvirkning i teori O (Jacobsen 2012, 170).

Lederne ved begge avdelingene forteller at de fikk være deltakende gjennom hele prosessen. Når beslutningen om iverksettingsdato var tatt, fikk lederne lite hjelp fra toppledelsen videre i prosessen, og de måtte selv utarbeide en plan for gjennomføringen. Man kunne anta at toppledelsen ved en så stor organisasjon som OUS hadde en god plan eller beskrivelse av hvordan omorganiseringsprosesser skulle foregå. Dette stemte imidlertid ikke, og begge seksjonslederne sier at til tross for at deres mulighet til å medvirke ikke kan undervurderes, hadde det vært fint å få en overordnet plan fra sykehuset, et verktøy de kunne bruke inn i prosessen. En slik overlatelse av ansvaret til ledere på lavere nivå kan likne på teori O som beskriver at en endringsprosess krever stor grad av delegering og deltakelse fra de ansatte. Dette er også i samsvar med Kotters (2012, 105-119) fase 5 om å myndiggjøre de ansatte, her lederne til handling. Lederne ved OUS fikk imidlertid ingen opplæring eller veiledning slik Kotter beskriver som en del av fase fem, noe som man kanskje kunne forvente av en organisasjon som OUS.

Prosesen hadde vært kjent for lederne i mange år, og når datoene ble fastsatt begynte begge avdelingene umiddelbart å involvere sine ansatte. Lederne forteller om informasjonsmøter og arbeidsgrupper hvor de ansatte ble hørt og fikk delta i prosessen. De ansatte ved B1 ble ikke bare hørt, men fikk også gjennomslag for sitt ønske om å flytte samlet. De fikk dermed påvirke selve gjennomføringen direkte. Man kunne derfor kanskje forvente at de ansattes svar på MU ved B1 ville skåre høyt på medvirkning, men vi ser derimot at B1 svarer tilnærmet uendret på spørsmål om opplevelse av medvirkning fra 2011 til 2012. Ved både avdeling A og B2 ser man derimot en positiv trend da avdelingene skårer høyere på spørsmål om medvirkning i 2012 enn i 2011.

I følge teori O er det de ansatte som bør være den sentrale drivkraften bak endringen, og ikke toppledelsen (Jacobsen 2012, 170). Vi tolker det dit hen at seksjonslederne og enhetslederne er blant de som teori O beskriver som ”ansatte”, da de ikke er en del av toppledelsen.

Seksjonsleder ved avdeling A mener at det viktigste momentet for at denne prosessen har gitt et vellykket resultat er at de la stor vekt nettopp på medvirkning. Seksjonsleder ved avdeling B mener at det har vært viktig å være lyttende til personalet. På spørsmål om hvoviddt de ansatte føler seg godt ivaretatt i omorganiseringsprosessen viser svarene en positiv trend for begge avdelingene. Fagsykepleierne ved avdeling B forteller også at de opplevde en stor grad av medvirkning. De beskriver en prosess hvor de ble tatt med fra første stund, og hvor de har

blitt hørt og hatt mulighet til å påvirke prosessen. At de ansatte føler at de kan bli hørt bekreftes også av deres svar på MU hvor begge avdelingene viser en positiv trend når det gjelder spørsmål om hvorvidt leder er tilgjengelig for dem ved behov. Medvirkning er helt sentralt i teori O (Jacobsen 2012, 170), men derimot helt fraværende i teori E hvor det er lite rom for deltakelse fra de ansatte (Beer og Nohria 2000a, 7).

Vår antakelse, basert på valgt litteratur, var at en rekke ressurser som tid, en god plan, økonomiske tilskudd og bistand bør være tilstede for at en leder skal kunne gjennomføre en vellykket omorganiseringsprosess.

Lederne ved begge avdelingene mener de hadde nok tid til planlegging og forberedelser. Seksjonsleder ved avdeling A sier at man ikke må undervurdere vektlegging av forberedelser. Avdeling A hadde et år på planlegging, mens avdeling B hadde et halvt år. Som teori E beskriver (Jacobsen 2012, 161-163) forteller lederne at det ble viet mye tid til planleggingsfasen, mens det ser ut til at gjennomføringsfasen tilsynelatende ble viet for lite tid. Lederne ved begge avdelingene forteller at selve flyttingen ble en forhastet prosess. Ved avdeling A var ikke det bygningsmessige ferdig, og ved avdeling B fikk de for kort tid til selve flytteprosessen før avdelingen skulle være åpen for drift. Teori E tillegger planleggingsfasen mye mer tid enn iverksettingsfasen, og prosessene ved OUS heller derfor mot toppstyring.

Å ha god tid beskrives av Kotter (2012, 22-23) som et viktig utgangspunkt for å kunne ha en god plan for en endringsprosess inndelt i 8 faser. På spørsmål om avdelingene hadde en god plan for prosessen, forteller seksjonsleder ved avdeling A at de selv tidlig utarbeidet en masterplan, en plan som blant annet inneholdt opplæring, prosjektmøter og gruppearbeid. Teori E er opptatt av at man i planleggingsfasen av en endringsprosess skal ha en klar, helhetlig og felles handlingsplan (Beer og Nohria 2000b), noe som ser ut til å ha vært tilstede ved avdeling A. Seksjonsleder ved avdeling B forteller derimot at de ikke hadde en godt fungerende samlet plan. Innenfor teori O vektlegges det ikke å ha en plan, men heller å eksperimentere og involvere de ansatte, samtidig som kontinuerlig evaluering står sentralt (Jacobsen 2012, 175). Begge avdelingene forteller at de savnet et bedre system fra toppledelsen for å ivareta slike prosesser.

Teori E beskriver en endringsprosess som en tidsavgrenset lineær prosess (Jacobsen 2012, 154), noe som er i samsvar med Kotters (2012, 22-23) beskrivelse av en endringsprosess som lineær og stegvis. Teori O beskriver derimot en endringsprosess som en kontinuerlig prosess uten et definert start- og slutt punkt (Jacobsen 2012, 166). Dette kan ses i samsvar med Revang/Hennestads (2006, 140-159) beskrivelse av at man i en endringsprosess kontinuerlig vil bevege seg frem og tilbake mellom fire faser, til tross for at man som ved teori E har en avslutning med stabilisering.

Lederne ved begge avdelingene forteller at de hadde et klart tidspunkt for når prosessen skulle starte og når den skulle avsluttes. Her ser vi et element som er i samsvar med Kotter og en toppstyrt teori. Videre forteller lederne at det fremdeles gjenstår en del arbeid når det gjelder rutiner og kulturintegrasjon, noe som kan likne mer på den bunnstyrte teorien ved at endringsprosessen fortsetter som en kontinuerlig og interaktiv prosess.

Lederne forteller videre at de ikke fulgte en fase-inndelt prosess. De opplyser allikevel om faser de var gjennom i forberedelsesarbeidet som opplæring og informasjon. Disse fasene fulgte ikke et lineært opplegg, men man beveget seg frem og tilbake mellom fasene gjennom hele prosessen, slik Hennestad/Revang og teori O beskriver at man gjør ved en vellykket endringsprosess. Informasjonsmøter ble av lederne ved begge avdelingene sett på som en viktig fase som ble opprettholdt gjennom hele prosessen. På spørsmål i MU om hvorvidt de ansatte mener at leder er flink til å informere om det som skjer i virksomheten, ser vi fra 2011 til 2012 en positiv trend i svarene for avdeling B1 og B2, og et uendret resultat ved avdeling A. Informasjon er beskrivende for Kotters fase fire, (2012, 87-103) der han sier at strategier må kommuniseres på mange måter i mange kanaler. Opplæring var også en fase som ble opprettholdt gjennom hele prosessen. Kotters (2012, 105-119) fase fem sier at man skal gi de ansatte nødvendig opplæring og trening for at endringsprosessen skal kunne bevege seg fremover for å nå visjonen. Ingen av lederne bruker ordet visjon, men sier at de i forberedelsesarbeidet hele tiden jobbet mot målet om å gjennomføre en god sammenslåing. Til tross for at det ikke ble definert en faseinndelt prosess, ser vi altså kjennetegn fra flere av Kotters faser i ledernes arbeid.

Begge avdelingene forteller at det i utgangspunktet ikke var satt av noen ekstra midler i budsjettet til prosessen. Avdeling A fikk allikevel tillatelse til å bruke ekstra midler for å gjennomføre et seminar, samtidig som de fikk tilskudd fra NAV. Seminaret var en del av

opplæringsprosessen og bemyndiggjørelse av de ansatte slik Kotter (2012, 105-119) beskriver. Seminaret var her viktig for avdeling A, både med hensyn til å øke kunnskapen blant de ansatte, utvikle et godt samarbeid og for å komme videre i prosessen.

Avdeling B forteller at de i forkant av prosessen fikk lov til å ansette en fagsykepleier, noe som har vært viktig for opplæring og fagutvikling gjennom prosessen. De fikk også lov til å bruke midler til sosiale tiltak og hospitering. Altså ser vi at begge avdelingene til tross for et magert budsjett fikk bruke noe ekstra økonomiske midler i prosessen.

Avdeling A fikk bistand fra arbeidsmiljøavdelingen ved at det ble tatt med en organisasjonspsykolog. Hun kom med gode tips til hvordan prosessen videre burde ledes, og lederne forteller at dette var svært nyttig. Å ta i bruk bistand støttes av Kotters (2012, 53-68) fase to som sier at det må dannes et styringsdyktig team, og at det må hentes inn bistand dersom det er nødvendig. Både teori E og O vektlegger også bruk av konsulenter, men på ulik måte. I teori E, inntar konsulentene en ekspertrolle (Jacobsen 2012, 164). Teori O derimot bruker konsulenter som prosesskonsulenter (Jacobsen 2012, 178). Organisasjonspsykologen fungerte i tråd med teori O som en prosesskonsulent, så her heller prosessen mot den bunnstyrte teorien. Avdeling B hadde ikke noen form for ekstern bistand gjennom prosessen.

Store endringsprosesser kan være krevende og vi antok basert på valgt teori, at det at leder innehar kompetanse i endringsledelse og kulturendring har betydning for resultatet av en omorganiseringsprosess.

At lederne har kompetanse i endringsledelse for å kunne lede en prosess mot et vellykket resultat er i følge teori E helt nødvendig. I denne teorien er det toppledelsen som er drivkraften bak endringen og utøvere av endringsledelsen. Videre vektlegges det å hente inn ekspertise der det er nødvendig (Jacobsen 2012, 156-164). Teori O vektlegger en kontinuerlig kunnskapsutveksling for alle ansatte i organisasjonen, men sier heller ingenting spesifikt om ledere (Jacobsen 2012, 172). Resultatene våre viser at det er rikelig med både formell og uformell kompetanse blant lederne ved begge avdelingene. Alle lederne har uformell kompetanse i form av erfaring fra tidligere endringsprosesser, og det er kun en av lederne som ikke har formell kompetanse i form av videreutdanning.

Vi antok at kompetanse i endringsledelse blant lederne ville styrke muligheten for at de som endringsagenter kjenner til det som av Jacobsen (2012, 182-185) beskrives som nødvendige aktiviteter for leder i en endringsprosess for å oppnå et vellykket resultat. Vi har sett at

lederne blant annet ved hjelp av informasjonsmøter gjennom hele prosessen har kommunisert til de ansatte hva som var målet med endringsprosessen, hvordan prosessen skulle foregå og hva endringen ville føre til. Dette beskrives av Jacobsen (2012, 187) som en leders primære oppgaver i en endringsprosess. Det kan altså se ut som lederne ved OUS har hatt nytte av sin kompetanse innen endringsledelse.

Kotters (2012, 53-68) fase to går som nevnt ut på å skape en styringsdyktig koalisjon, en gruppe med nok styrke, som kan jobbe sammen som team og lede endringen. Som vi har sett kan en slik styringsgruppe styrkes ved å hente inn bistand. Lederne ved begge avdelingene sier at det gjennom hele prosessen har vært et godt samarbeid i ledergruppa. Enhetslederne ved avdeling B forteller at de hadde en nyttig planleggingsdag for lederne, og at de ble kjent med hverandre før prosessen startet. Enhetsleder ved avdeling A forteller også at de fungerte som et lederteam som samarbeidet veldig godt. Altså er det mange trekk her som passer med Kotters andre fase; kompetente leder som samarbeidet godt og ledet endringsprosessen ved hjelp av å være et styringsdyktig team.

Vi antok at kompetanse om kulturendring blant lederne ville styrke muligheten for at de hadde fokus på kulturintegrasjon. Teori E fokuserer kun på endring av organisasjonens formelle struktur, og mener at den uformelle strukturen automatisk vil kunne endre seg som en følge av endringer i den formelle strukturen (Jacobsen 2012, 158-160). Strategi O har derimot fokus på å endre den uformelle strukturen, og anslår at man kun kan gjennomføre endringer dersom de ansatte er endringsvillige (Jacobsen 2012, 172-174). Fokuset ved begge avdelingene var både på den formelle og den uformelle strukturen. For det første måtte det bygningsmessige på plass og nye rutiner og strukturer måtte etableres. For det andre skulle to kulturer møtes og etableres i en avdeling, og det å få til en vellykket integrering var fokus for mye av planleggingsarbeidet ved begge avdelingene.

Ved avdeling A kjente de ansatte hverandre delvis fra før, men enhetsleder ved avdeling A forteller at det uansett var to ulike kulturer som skulle integreres. Hun forteller at de jobbet bevisst med integrering av disse to kulturene, og at de ansatte ble slått sammen og fordelt på ulike grupper i den nye avdelingen. Ved avdeling B kjente ikke de ansatte hverandre fra tidligere. Alle lederne ønsket i utgangspunktet at de ansatte fra de ulike avdelingene skulle blandes. Imidlertid møtte de stor motstand mot dette, og valgte derfor å la de få fortsette som to adskilte grupper. Lederne forteller at de hadde mye fokus på kulturintegrasjon gjennom



hele prosessen, og sier at de i ettertid ser at det hadde vært lurt å blande gruppene fra starten, men at årsaken til at dette ikke ble gjort var frykten for oppsigelser.

Begge avdelingene hadde altså fokus på kulturintegrasjon, noe som er essensielt i teori O, og som i følge Bang (2011, 27) er viktig for at en kulturintegrasjon skal bli vellykket. Som vi har sett har avdelingene valgt å håndtere integrasjonen på ulike måter, og dermed også endt opp med ulike utfall av sammenslåingsprosessen. Ved avdeling A synes man som Cartwright & Cooper (1996) refereres til av Bang (2011, 36-37) å ha fått det som forfatterne kaller nyskaping, mens man ved avdeling B har fått mer sameksistens enn nyskaping. Enhetsleder ved avdeling A forteller at de visste at det var to gode avdelinger og kulturer som skulle slås sammen, og at det handlet om å ta det beste fra hver kultur med inn i en ny kultur. I avdeling B forteller informantene derimot at B1 og B2 på mange måter lever atskilt, selv om de jobber ut fra samme målsettinger.

Begge avdelingene har gjennom hele prosessen hatt fokus på en åpen og realistisk kommunikasjon med de ansatte både før, under og i etterkant av sammenslåingen. Cartwright sier dette er viktig for at en integrasjonsprosess skal bli vellykket. Bang refererer også til Appelbaum, Gandell, Yortis & Jobin og deres oppfatning om at en slik kommunikasjon vil minske motstand mot forandring i organisasjonen (Bang 2011, 37). Dette har ikke vært fullt ut tilfelle ved avdeling B som opplevde denne type motstand. Lederne beskriver fortsatt en situasjon hvor det er vanskelig å få til rullering, og fortsatt motstand mot å skulle blande personalet. På spørsmål i MU om hvorvidt de ansatte opplever et velfungerende samarbeid i avdelingen viser svarene allikevel for avdeling B1 en positiv trend, mens svarene ved B2 er uendret fra 2011 til 2012.

På lik linje med kompetanse i endringsledelse kan det også se ut som det å ha kompetanse i kulturendring har vært en styrke for lederne gjennom prosessen og bidratt til at de har hatt fokus på kulturintegrasjon.

Vi antok basert på valgt teori at leders håndtering av eventuell motstand blant de ansatte spilte en rolle for resultatet av prosessen. Lederne ved begge avdelingene støttet toppledelsens beslutning, og var positive til endringsprosessen. Dette beskrives av Hennestad og Revangs (2006, 140) forankringsfase som en avgjørende forutsetning for å kunne drive en endringsprosess. Enhetsleder ved avdeling A forteller at det var viktig at lederne sto sammen, og at man ikke som leder kan være i mot en endringsprosess. Seksjonsleder avdeling A



bekreftet dette ved å si at man ikke kan sitte i en lederstilling dersom man er mot det som foregår. Enhetslederne ved avdeling B sa at de var positive, og så fordeler av prosessen.

Det var motstand fra de ansatte ved begge avdelingene. Ved avdeling A var motstanden størst fra den avdelingen som ville få en dårligere bemanning som følge av prosessen. Ved avdeling B var motstanden størst ved avdeling B1 som måtte flytte fra et sykehus til et annet. Her gikk motstanden ut på at de ansatte ikke ville blandes, og at de ville komme til en avdeling i dårligere fysisk tilstand.

Dersom leder møter motstand vil man ut fra teori E bruke makt og tvinge gjennom endringen (Jacobsen 2012, 157), og ledere på lavere nivå forplikter seg til å støtte opp om toppledelsens beslutninger (Jacobsen 2012, 158) Dette samsvarer med Lewins fase to beskrevet i Jacobsen (2012, 209-211) som sier at dersom leder møter motstand mot endring i gjennomføringsfasen, blir hans oppgave å tvinge gjennom endringen. Ut fra teori O vil man derimot redusere motstand ved å gjøre de ansatte endringsvillige, og risikoen for motstand ved iverksetting reduseres ved at de ansatte føler eierskap til endringen (Jacobsen 2012, 171). Dette samsvarer med Lewins fase en (Jacobsen 2012, 185) som sier at leders oppgave i opptiningsfasen er å forsøke å redusere motkreftene og øke drivkreftene, slik at det skapes et klima hvor endring er mulig. Som vi har sett av resultatene kan det se ut som motstand har blitt håndtert både i samsvar med teori E og Lewins fase to, og teori O og Lewins fase en. Lederne ved avdeling A forteller at de aktivt jobbet med å redusere motstanden og få de ansatte med seg. De så etter hvert at motstanden ble mindre, og at den ikke fikk fotfeste. Ved tidspunktet for sammenslåing støttet alle de ansatte endringen, og kanskje klarte man dermed å skape affektiv oppslutning som Jacobsen beskriver, ved at de ansatte hadde tro på at endringen var god og nødvendig. Avdeling A håndterte altså motstanden i tråd med bunnstyrt teori og Lewins fase en, og det ble aldri behov for å tvinge gjennom noen endring.

Også ved avdeling B hadde lederne fokus på å redusere motstanden i løpet av prosessen. Som vi har sett ble noe av motstanden som gikk på det å ikke bli blandet håndtert ved å la de ansatte få gjennomslag. Når det gjaldt det å flytte til et dårligere lokale var motstanden i starten stor. Seksjonsleder forteller imidlertid at den ble mindre etter at de ansatte hadde hospiterert på avdelingen de skulle flytte til. Videre fortalte seksjonsleder at de hadde hatt noen utfordringer med noen personer som viste mye motstand, og som fortsatt ser ut til å befinne seg i en sorgprosess. Det kan se ut som det meste av motstanden ved avdeling B også ble

håndtert ut fra en bunnstyrt teori, men at det spesielt overfor noen personer var nødvendig å tvinge gjennom endringen i tråd med en mer toppstyrt teori og Lewins fase to ved motstand. Lederne forteller at det fortsatt i dag er en del motstand blant noen ansatte ved B1. Kanskje kan dette avspeile de noe negative trendene MU viser på spørsmål vedrørende arbeidsbelastning og misnøye med jobben hos de ansatte ved B1.

## 6.0 Konklusjon

MU fra 2011 til 2012 viste små variasjoner, og vi konkluderte derfor med at begge våre undersøkende avdelinger har gjennomført tilsynelatende vellykkede omorganiseringer. Det kan bety at de ikke er omfattet av den dystre statistikken som beskrevet innledningsvis.

I forskningsspørsmål 1 adresserte vi å finne ut hvordan en integrering av en toppstyrt og bunnstyrt teori kunne styrke muligheten for å oppnå et vellykket resultat av en omorganiseringsprosess. Basert på Beer og Nohrias (2000b) teori var vår antakelse at en slik integrert "strategi" er en styrke for å oppnå et vellykket resultat. Analysen har vist at endringsprosessene ved OUS inneholdt elementer både fra teori E og O, slik Beer og Nohrias (2000b) studier har vist at organisasjoner ofte gjør. Beer og Nohria (2000b) hevder at store ulikheter mellom disse to teoriene kan gjøre det vanskelig å håndtere de samtidig, og at en integrert tilnærming er løsningen. Vi spør oss derfor; besto prosessene ved OUS bare av elementer fra toppstyring og bunnstyring, eller var disse integrert slik forfatterne beskriver.

Målet med endringsprosessen var både å få samlet og styrket fagressurser (teori O), og samtidig drive mer kostnadseffektivt (teori E). Dette er i samsvar med Beer og Nohrias (2000b) beskrivelse av målet ved en integrert tilnærming hvor man eksplisitt omfavner paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapasitet.

Videre har vi sett at selve beslutningen om omorganisering ble tatt av toppledelsen (teori E), samtidig som prosessen bar preg av medvirkning (teori O). Man kan si at retning ble angitt fra toppen samtidig som det ble engasjert fra bunnen, slik Beer og Nohria (2000b) beskriver ledelse ved en integrert tilnærming.

Når det gjelder fokuset ved en endringsprosess hevder Beer og Nohria (2000b) at en integrert tilnærming vil si at man har fokus på både den formelle og den uformelle strukturen. Et slikt fokus har vi sett at var tilstede ved begge avdelingene.

Hvis vi ser på selve prosessen ble den håndtert noe ulikt ved avdelingene. Avdeling A utarbeidet en detaljert masterplan (teori E), mens avdeling B manglet en slik plan (teori O). Planen til avdeling A var allikevel ikke lineær slik teori E beskriver. Det var ved begge avdelinger klare tidsrammer for prosessens start og slutt, samtidig som det fortsatt gjenstår en del arbeid. En integrert tilnærming bør bestå av både planlegging og spontanitet skriver Beer

og Nohria (2000b), og det kan virke som prosessene ved begge avdelingene bar preg av noe planlegging, samtidig som mye ble bestemt underveis i prosessen, spesielt ved avdeling B.

Vi ser også at motstand blant de ansatte ble håndtert ut fra Beer og Nohrias (2000b) ”oppskrift” på en integrert tilnærming, ved å legge opp til bred deltakelse, men samtidig slå ned på motstand som deltakelsen ikke klarer å gjøre noe med.

Videre ser vi at oppbygging av kompetanse og kunnskapsutvikling ble vektlagt ved begge avdelingene. Ved avdeling A ble det også hentet inn noe ekspertise i form av en organisasjonspsykolog som fungerte som en prosesshjelper (teori O). Beer og Nohria (2000b) beskriver at en integrert tilnærming vil bestå av å bygge opp kompetanse blant de ansatte, men samtidig hente inn spesialister ved behov. Ved bruk av konsulenter ved en integrert tilnærming skal ekspert ressurser gi makt til de ansatte, noe organisasjonspsykologen gjorde ved å veilede og hjelpe de ansatte videre i prosessen. Altå ser vi også her en integrering av teori E og O.

Til tross for tydelig integrering, ser vi også elementer fra kun en av teoriene, som for eksempel at planleggingsfasen ble viet mye mere tid enn gjennomføringsfasen ved begge avdelingene (teori E). En integrert tilnærming ville her vært i følge Beer og Nohria (2000b) å vie disse fasene like mye tid. På den andre siden ser vi at det at ingen av avdelingene formulerte spesifikke delmål kun er i samsvar med teori O.

Det synes tydelig at prosessene ved OUS ikke bare inneholdt elementer av toppstyring og bunnstyring, men på flere områder også en integrering mellom disse. Vi konkluderer derfor med at vi finner støtte for vårt første forskningsspørsmål, og at integreringen har bidratt til at prosessene har oppnådd tilsynelatende vellykkede resultater.

Som vist i teoridelen anvendte vi supplerende litteratur der vi mente at Beer og Nohrias teorier ikke i tilstrekkelig grad dekket våre forskningsspørsmål. Hvilke bidrag ga så denne litteraturen oss?

Vårt andre forskningsspørsmål hadde til hensikt å svare på hvorvidt ressurser som tid, en god plan, økonomiske midler og bistand bør være tilstede for å kunne drive en vellykket omorganiseringsprosess. Vår antakelse var at slike ressurser er viktig for at man skal kunne oppnå et vellykket resultat.

Vi har sett at tid er en ressurs som var tilstede ved begge avdelingene, og som vi basert på våre funn og supplerende teori vil konkludere med at har vært viktig for at prosessene har ført til tilsynelatende vellykkede resultater. Viktigheten av tid ved en endringsprosess understøttes av Kotter, Beer og Nohria, Jacobsen og Hennestad/Revang.

Å ha en god plan for prosessen antok vi at var viktig for resultatet. Basert på Kotter var vår antakelse at en definert faseinndeling av prosessen ville styrke muligheten for å oppnå et vellykket resultat. Funnene våre har vist at ingen av avdelingene fulgte en lineær faseinndelt prosess, men at vi allikevel i prosessen kan gjenkjenne faser beskrevet hos Kotter. Disse fasene har vært kontinuerlig tilstede samsvarende med Hennestad og Revangs beskrivelse av en endringsprosess som beveger seg frem og tilbake mellom ulike faser. Altså kan vi ikke konkludere med at en god plan i form av en lineær faseinndelt prosess har vært nødvendig for å oppnå et tilsynelatende vellykket resultat ved OUS. Fasene til Kotter har imidlertid isolert sett gitt oss verdifull teori i vår analyse ved blant annet ved å belyse viktigheten av opplæring og informasjon.

Ressurser i form av økonomiske midler ble ikke automatisk tilgodesett noen av avdelingene. Vi har allikevel sett at begge avdelingene klarte å fremskaffe noe midler til seminar og hospitering, noe som blant annet ga nyttig kunnskapsvekst hos de ansatte. I følge Kotter kan et slikt seminar også ha vært nyttig for lederne som et ledd i å bygge opp et styringsdyktig team. Lederne ga uttrykk for at både hospitering og seminar hadde betydning for resultatet av prosessen, da det bidro til å redusere motstand blant de ansatte. Allikevel kan vi ikke med sikkerhet si om dette var viktig for å oppnå et tilsynelatende vellykket resultat.

Når det gjelder bistand var det kun en av avdelingene som benyttet dette i form av en organisasjonspyskolog, så heller ikke dette er en ressurs som kan se ut til å ha vært utslagsgivende for resultatet av prosessen.

Konklusivt når det gjelder vårt andre forskningsspørsmål kan vi si at tid er den eneste ressursen som virker å ha en avgjørende betydning for at en leder skal kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess. De andre ressursene finner vi ikke nok støtte verken i våre funn eller teori til å kunne si at de bør være tilstede, til tross for at vi ser positive utfall når slike ressurser som en god plan, økonomiske tilskudd og bistand har vært tilstede.

Tredje forskningsspørsmål hadde til hensikt å undersøke hvilken betydning leders kompetanse i endringsledelse og kulturendring har for resultatet av en omorganiseringsprosess. Vår antakelse basert på valgt teori var at slik kompetanse har betydning. Lederne ved begge avdelingene hadde både formell og uformell kompetanse. Når det gjelder kompetanse i endringsledelse utførte lederne de oppgaver Jacobsen mener er primære for en leder i en endringsprosess. Vi har også sett at det ved begge avdelingene var etablert gode og kompetente lederteam, som i tråd med Kotter, ledet endringsprosessen som et styringsdyktig team. Når det gjelder kompetanse i kulturendring har vi sett at alle lederne hadde fokus på kulturintegrasjon, noe Bang skriver er viktig for at en integrering av to kulturer skal bli vellykket. Selve integreringsprosessen ble håndtert ulikt ved de to avdelingene, noe som kanskje kan ha sammenheng med variasjonene vi ser ved MU. Basert på vår teori og funn mener vi å kunne konkludere med at kompetanse blant lederne har betydning for resultatet av en omorganiseringsprosess.

Ved hjelp av vårt fjerde forskningsspørsmål ønsket vi å undersøke hvilken betydning leders håndtering av motstand fra de ansatte har å si for resultatet av en omorganiseringsprosess. Vår antakelse basert på valgt teori var at det er viktig at leder slutter opp om endringen, og at det fokuseres på å redusere motstand før iverksetting. Lederne ved begge avdelingene var positive til endring, beskrevet av Hennestad/Revang som avgjørende for resultatet av en endringsprosess. Videre har vi sett at det var en god del motstand blant de ansatte og at lederne ved begge avdelingene hadde fokus på å redusere motstanden allerede tidlig i planleggingsfasen. En slik håndtering er i samsvar med Lewins fase en. Ved avdeling B ble det også nødvendig å tvinge gjennom noen endringer overfor ansatte som viste sterk motstand, samsvarende med Lewins fase 2. Ved denne avdelingen er det fortsatt noe motstand, og kanskje reflekteres dette av B1's svar på MU ved at man ser en noe negativ trend på spørsmål om arbeidsmiljø. Spesielt ser man at B1 har fått økt arbeidsbelastning, noe som kanskje kan være en medvirkende årsak til at det fortsatt er noe motstand blant de ansatte. Alikevel rapporterer lederne om en sterk reduksjon av motstand både ved avdeling A og B. Våre funn sett i sammenheng med teorien vi valgte har bidratt til at vi mener å ha støtte for vårt fjerde forskningsspørsmål, og at vi kan konkludere med at leders håndtering av motstand fra de ansatte er viktig for resultatet av prosessen.

Vår problemstilling hadde til hensikt å undersøke hva ledelse betyr for resultatet av en omorganiseringsprosess. Vi mener vår studie støtter opp om at ledelse i stor grad påvirker

resultatet. Den ideelle omorganiseringsprosess kan se ut til å være en tidkrevende prosess, ledet av kompetente ledere gjennom en integrering av toppstyring og bunnstyring, med fokus på kulturintegrasjon og håndtering av motstand. Til slutt kan vi si at til tross for at forskjellene mellom ledernes gjennomføring ved de ulike avdelingene var små, ser vi en tendens til at avdeling A tok i bruk noen flere styringsverktøy enn avdeling B. Kanskje kan nettopp bruken av disse ha ført til at trenden MU viste ved avdeling A var noe mer positiv enn ved avdeling B. Eller var det kanskje den ulike måten kulturintegrasjonen ble håndtert på som var utslagsgivende for denne trenden? Sistnevnte er noe vi synes det kunne være interessant å forske videre på. Hvilken betydning har leders håndtering av kulturintegrasjon for resultatet av en omorganiseringsprosess?

**Litteratur:**

Aftenposten, Statsministerens tale, redegjørelse for 22. juli kommisjonens rapport

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/22juli/Her-er-statsministerens-tale-til-Stortinget-6976402.html>

Appelbaum, S.H, Gandell, J., Yortis, A, Proper, S. & Jobin, F. 2000. Anatomy of a merger: *Behaviour of organizational factors and processes throughout the pre-during-post stages (Part 1)*.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beer, Nohria. 2000a. *Breaking the code of change*. Harvard business school press.

Beer, Nohria. 2000b. *Cracking the code of change*. Harvard business review.

<http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change2.pdf>

Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo. 2009. *Økonomistyring I det offentlige*, Oslo: Universitetsforlaget.

Cartwright, S. 2005. *Mergers and acquisitions: An update and appraisal*. International Review of Industrial and Organizational Psychology. 20:1-38.

Cartwright, S. & Cooper, C.L.1996. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln, 1985, *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications

Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications



---

Hennestad, Bjørn W og Øyvind Revang. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, Bjørn W. 2009. Endringsledelse i endringssituasjonen. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Oslo:Fagbokforlaget

Hennestad, Bjørn W. 2002. Endringsledelse som implementering- sentrale

Utfordringer. Magma, *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.

Oslo:Fagbokforlaget.

<http://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Høst, Tor. 2005. *Ledelse i helse og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Kotter, John P. 2012. *Leading Change*, Harvard business review press.

Lewin, Kurt. 1997. *Resolving Social Conflict, Field Theory in Social Science*. American Psychological Association. Washington.

OUS 2012, informasjonshefte “Medarbeiderundersøkelsen 2012”

Oslo universitetssykehus om helseforetaket.

<http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/omhelseforetaket/Sider/side.aspx>

Oslo universitetssykehus virksomhetsplan 2012.

<http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Om%20oss/Mål%20og%20strategier/Virksomhetsplan%202012.pdf>

Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget 2007.

Stortingsmelding 47 (2008-2009), *Samhandlingsreformen*. Regjeringen.

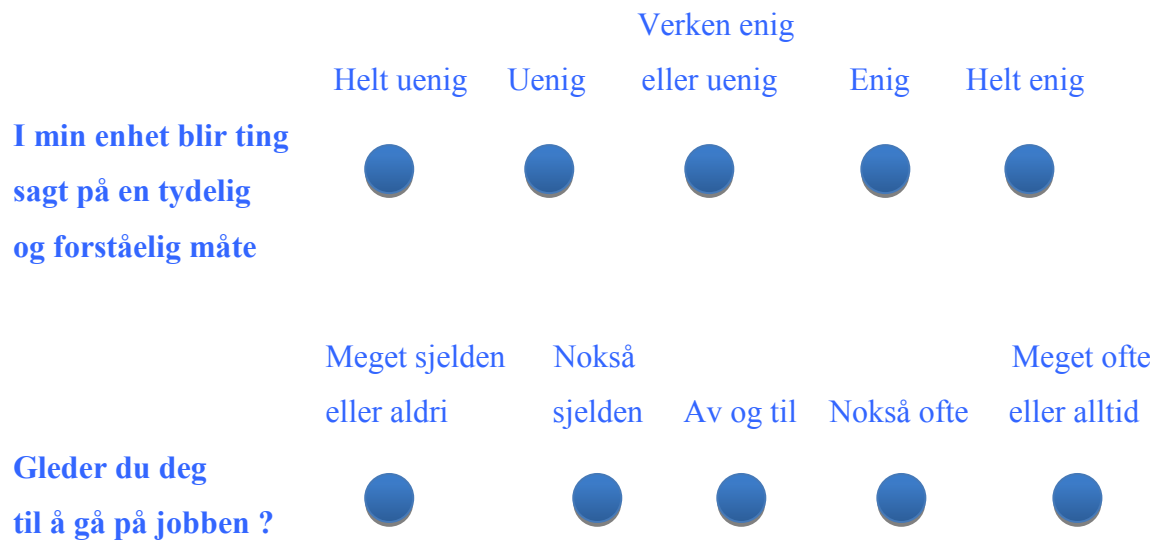
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-47-2008-2009-/11.html?id=567330>

Stangeland, Terje Kato. *Endringsledelse. IPO AS*. Kurs og konsulenttjenester.

<http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm>

Riise, Geir. 2011. *Arbeidsmiljøet må oppleves trygt*. Tidsskriftet Den Norske legeforening nr. 1-7 Januar. <http://tidsskriftet.no/article/2063359/>

**Vedlegg 1:** Eksempler på spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.



## Vedlegg 2

## INTERVJUGUIDE

PROBLEMSTILLING:		
<b>Hvordan påvirker ledelse resultatet av en omorganiseringsprosess?</b>		
<b>Forskningsspørsmål:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hvordan kan en integrering av en toppstyrt og bunnstyrt teori styrke muligheten for å oppnå et vellykket resultat av en omorganiseringsprosess?</i></li> <li>2. <i>Hvilke ressurser som tid, planlegging og bistand bør være til stede for leder gjennom en slik prosess?</i></li> <li>3. <i>Hvilken betydning har leders kompetanse i endringsledelse og kulturendring for resultatet av omorganiseringsprosessen?</i></li> <li>4. <i>Hvilken betydning har leders håndtering av en eventuell motstand fra de ansatte for resultatet av prosessen?</i></li> </ol>		
Besvarelse i drøftningen	Intervjuguide – Hovedspørsmål og underspørsmål	Teoretisk forankring
Forskningsspørsmål 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan fikk du vite om endringen ?</li> <li>• Hvem har deltatt og hatt medvirkning i beslutningsprosessen? Ble du hørt?</li> <li>• Fikk du som leder fortalt hva som var målet med omorganiseringen ?</li> <li>• Ble det satt delmål på veien?</li> <li>• Ble de ansatte involvert, hvordan?</li> <li>• Var prosessen tidsavgrenset?</li> <li>• Fikk du "god" tid til planlegging?</li> </ul>	<b>Jacobsen: strategi E og O</b>

## Vedlegg 2

## INTERVJUGUIDE

Forskningsspørsmål 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hadde dere god nok tid til prosessen?</li> <li>• Hadde dere en god plan?</li> <li>• Fikk dere noen økonomiske ressurser? Isåfall bruken av disse?</li> <li>• Fikk du tilbud om støtte/bistand eller ledet du endringene alene?</li> <li>• Var prosessen en lineær prosess inndelt i faser?</li> <li>• Hadde dere et godt lederteam?</li> <li>• Hvordan ble de ansatte informert?</li> <li>• Opplæring / undervisning?</li> </ul>	<b>Jacobsen: Strategi E og O</b> <b>Kotter: Faser i en endringsprosess</b> <b>Hennestad/Revang: Endringsledelse</b>
Forskningsspørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du formell/uformell kompetanse innen endringsledelse?</li> <li>• Har du formell/uformell kompetanse innen kulturendring?</li> <li>• Har du erfaringer fra tidligere endringsprosesser?</li> <li>• Hadde du fokus på kulturintegrasjon?</li> </ul>	<b>Jacobsen : Strategi E og O</b> <b>Jacobsen: Endringsledelse</b> <b>Bang: Kulturendring</b>

## Vedlegg 2

## INTERVJUGUIDE

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan foregikk sammenslåingen av to ulike kulturer?</li><li>• Hvordan fungerer kulturene sammen i dag?</li></ul>	
<b>Forsknings spørsmål 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan tror du prosessen har vært for de ansatte?</li><li>• Motstand fra de ansatte? Hvordan ble dette evt. håndtert?</li><li>• Var du selv positiv til endringsprosessen?</li><li>• Fortsatt motstand?</li><li>• Turnover?</li></ul>	<b>Jacobsen: Strategi E og O</b> <b>Lewin : Teori om sosiale kraftfelt</b>

## Vedlegg 3

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Inger Marie Stigen  
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag  
Høgskolen i Oslo og Akershus  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 26.11.2012

Vår ref:32168 / 3 / MAS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.11.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

32168	<i>Organisasjonskultur og ledelse ved omstillingsprosesser</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Inger Marie Stigen</i>
Student	<i>Vibeke Sardo</i>

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

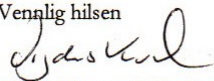
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

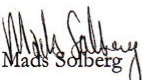
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Mads Solberg

Mads Solberg tlf: 55 58 89 28

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Vibeke Sardo, Storengveien 61 c, 1368 STABEKK

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07 [kyrr.svarva@svt.rtnu.no](mailto:kyrr.svarva@svt.rtnu.no)

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)

Vedlegg 4



**Personvernombudet for forskning**



**Prosjektvurdering - Kommentar**

Prosjektnr: 32168

Prosjektet er et samarbeid mellom studentene Sardo og Groendahl. Det omhandler ledelse og organisasjonskultur ved omstillingsprosesser.

Utvalget består av ansatte ved OUS som rekrutteres på bakgrunn av informasjon formidlet via seksjonsledere på to avdelinger. Det gjennomføres intervjuer med ledelse ved avdelingene. Det skal også benyttes aggregerte resultater fra medarbeiderundersøkelser i 2011 og 2012 i arbeidet. Ombudet forutsetter at disse er anonyme og uten direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger. Dersom dette ikke er tilfelle kan ikke undersøkelsen benyttes i prosjektet, med mindre disse anonymiseres før studenten gis tilgang til datamaterialet.

Det hentes tillatelse fra Kompetansesenter for personvern og sikkerhet ved Oslo Universitetssykehus HF til å gjennomføre prosjektet.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Prosjektet skal avsluttes 30.05.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.



## **INFORMASJONSSKRIV – PROSJEKT MASTEROPPGAVEN**

Vi er to studenter fra masterutdanningen "Styring og ledelse" ved Høgskolen I Oslo. Vi er nå i ferd med å skrive masteroppgaven vår. Tema for oppgaven vår er omstilling og ledelse. Vi ønsker å se på to avdelinger ved OUS som har vært gjennom sammenslåing av personalet i løpet av det siste året. Ut fra aggregerte rapporter av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2012, vil vi forsøke å se på hvorvidt organisasjonskulturen har endret seg vesentlig fra før og etter omstilling. Vi ønsker også å intervjuere ledere på tre nivåer; enhetsledere, seksjonsledere og klinikkledere. I intervjuene vil vi fokusere på ledernes opplevelse av omstillingsprosessen.

Vi vil også se på en avdeling som ikke har vært utsatt for sammenslåing av personalet det siste året. Denne avdelingen vil fungere som en kontrollgruppe i prosjektet. Vi vil for denne avdelingen kun se på rapporten fra medarbeiderundersøkelsen, og ikke intervjuere lederne.

**Formål med prosjektet:** Se på hva ledelse betyr i en omstillingsprosess, og hvilke forutsetninger bør være til stede for at en leder skal kunne føre en vellykket omstillingsprosess.

**Behandlingsansvarlig institusjon: Høgskolen I Oslo og Akershus**

### **Kontaktopplysninger:**

Vibeke Sardo: 90583518

Iren Groendahl: 90184199

### **Personopplysninger**

Avdelingene vi ønsker å studere anonymiseres i oppgaven, til avdeling A og avdeling B. Kontrollavdelingen vil bli kalt avdeling C.

Lederne vi ønsker å intervjuere anonymiseres på lik linje til leder for avdeling A osv.. Det vil derfor ikke komme frem personopplysninger hverken underveis i oppgaveskrivingen eller i selve oppgaven.

Rapportene fra medarbeiderundersøkelsene makuleres etter at oppgaven er ferdigstilt, planlagt våren 2013.

Det opplyses om at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn

**Prosjektet er meldt NSD og Kompetansesenter for personvern og sikkerhet Oslo Universitetssykehus HF**

Mvh Iren Groendahl og Vibeke Sardo



**Vedlegg 6**

**Opplevd lederadferd**

Medarbeideres opplevelse av leders lederadferd er en av flere kilder til å forstå lederskapet. Det ligger til overordnet leder i samarbeid med sin medarbeider (leder) å planlegge videreutviklingen av lederskapet.

Det er ønskelig at medarbeidernes opplevelse av lederskapet utdypes og at de kan bidra til å få frem konstruktive innspill til hvordan lederskapet i enheten kan forbedres

	Opplevd lederadferd	Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg har behov for det	Min nærmeste leder er flink til å informere om det som skjer i vår virksomhet	Min nærmeste leder stiller tydelige krav til mine arbeidsprestasjoner	Min nærmeste leder følger opp det vi blir enige om	Dersom jeg ble utsatt for vold/trusler på jobb ville jeg få god oppfølging av nærmeste leder	Dersom jeg ble syk over en lengre periode ville jeg få god oppfølging av nærmeste leder
Referranse	74	76	73	68	71	80	75
OUS samlet	73	75	72	67	70	79	74
Sengepost..	90	96	92	85	85	94	88
Sengepost..	90	96	92	85	85	94	88

Figur 5: Utsnitt fra den agregerte rapporten fra medarbeiderundersøkelsen.