

**Kandidatnummer: 727 og 775**

---

## **Medvirkning i en endringsprosess**

**Bacheloroppgave 2017  
Bachelorstudium i administrasjon og ledelse  
Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende del av et 3 års studium i Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Både studiet og denne oppgaven har vært svært interessant og spennende, men samtidig krevende der vi har gjort oss kjent med ny litteratur og nye problemstillinger som har dukket opp.

Vi sitter igjen med en god følelse og har mange grunner til å være takknemlige. Vi har blant annet blitt bedre kjent med hverandre gjennom denne oppgaven, og er svært takknemlige for at vi har hatt et godt samarbeid og det har vært betryggende å ha hverandre å diskutere med gjennom prosessen.

En spesiell takk til Gastromedisinsk avdeling for å ha hjulpet oss og lot oss gjennomføre undersøkelsen hos dem. Og ikke minst tusen takk til alle informantene som stilte opp til intervju og brukte tid av deres arbeidstid. Vi opplevde hver og en av dere som svært imøtekommende og positive. Uten deres hjelp hadde vi ikke klart å gjennomføre oppgaven vår.

Vi vil også takke vår veileder Kristoffer Kolltveit for hans tilstedeværelse og gode tilbakemeldinger, med hans gode innspill klarte vi å løse mange av hindringene. En takk også til våre tidligere forelesere som har inspirert oss gjennom alle disse tre årene. Vi har hatt behov for å reflektere over mange av fagene i oppgaven vår.

Til slutt vil vi takke familie og venner som har tatt seg tid til å hjelpe oss med oppgaven. Og ikke minst takk til våre barn som har hatt tålmodighet for at vi ikke har vært til stede. Og stor takk til våre fantastiske menn som har holdt ut med oss. Vi hadde heller ikke klart å gjennomføre oppgaven uten deres støtte. Takk for at dere holdt ut med oss. Vi føler oss kjempeheldige. Dere er fantastiske.

Takk Gud for alt!

## Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning .....</b>	<b>4</b>
1.1 Oslo Universitetssykehus.....	5
<b>2. Beskrivelse av case .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Teori.....</b>	<b>8</b>
3.1 Endringsteorier.....	8
3.2 Planlagt og styrt endring.....	10
3.3 Ledelse og endringsprosesser.....	11
3.3.1 Å oppnå en vellykket endring .....	12
3.4. Medvirkning eller deltagelse?.....	13
3.4.1 Medvirkningstrappen .....	14
3.5 Organisasjonsstruktur.....	16
3.5.1 Formell struktur .....	16
3.5.2 Uformell struktur .....	16
3.6 Motstand mot endring.....	17
<b>4 Metode .....</b>	<b>19</b>
4.1 Hva er metode?.....	19
4.1.1 Kvalitativ metode.....	19
4.2 Valg av metode .....	20
4.3 Utvelgelse av informanter.....	21
4.4 Evaluering av undersøkelsen.....	22
4.4.1 Reliabilitet og validitet.....	22
4.4.2 Etisk hensyn .....	23
4.5 Fallgruver .....	23
<b>5 Empirisk analyse .....</b>	<b>25</b>
5.1 Erkjennelsesfasen.....	25
5.2 Planleggingsfasen .....	28
5.3 Gjennomføringsfasen.....	30
5.4 Evalueringsfasen .....	34
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>38</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>41</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>43</b>

## 1 Innledning

I 2008 ble Rikshospitalet, Aker sykehus, Radiumhospitalet og Ullevål sykehus slått sammen til Oslo universitetssykehus. Denne bacheloroppgaven har som formål å undersøke hvordan ledere og ansatte har opplevd graden av de ansattes involvering når deres organisasjon var i en endringsprosess. Vi finner omorganisering og endringsprosesser interessant, fordi det skjer ofte i samfunnet.

De overnevnte sykehusene ble samlet under én organisatorisk paraply som eies av Helse Sør-Øst. Omstillingen pågår ennå i store deler av sykehusene. I denne oppgaven konsentrerer vi oss om Gastromedisinsk avdeling, og hvordan de ansatte opplevde denne omorganiseringsprosessen. Målet for sammenslåingen var blant annet å gi pasientene et bedre tilbud, redusere ventetider og samle fagkompetansen på ett sted og i ett system.

***Problemstillingen vår lyder som følgende:***

*Hvordan påvirket omorganiseringen de ansatte og i hvor stor grad ble de involvert under hele prosessen?*

Omorganisering og endringsprosess er et stort tema og innehar mange forskjellige aspekter av endringer. Vi vil derfor prøve å avgrense det til det som er mest relevant for vår problemstilling, nemlig de ansattes opplevelse av endringsprosessen. I tillegg er vi interessert i å undersøke hvilke medvirkningstiltak som ble brukt i denne endringsprosessen. For å få kjennskap til dette vil vi benytte oss av en kvalitativ metode gjennom strukturert intervju av 5 ansatte og 2 ledere som gjennomgikk en endringsprosess. Vi har da selv hatt muligheten til å velge informantene, og vi valgte 4 personer som har jobbet på Aker sykehus og 3 personer som hele tiden har jobbet ved Ullevål universitetssykehus. Vi har utført intervjuene basert på en intervjuguide som ble inspirert av Jacobsen sin teori om de 4 fasene som er en del av vårt rammeverk (Jacobsen 2012, 38). Ved hjelp av spørsmålene skal vi finne ut i hvilken fase de ansatte ble mest involvert under endringsprosessen, og gjennom teorien til en modifisert versjon av medvirkningstrappen (Klausen, Arnesen et al. 2013, 19).

Denne oppgaven har rettet fokus mot medvirkning i endringsprosessen og hvordan ledere og

ansatte opplevde grad av involvering når organisasjonen iverksatte endringer. Vi har da senere i oppgaven analysert empirien mot teorien, og kommet frem til at de ansatte har blitt svært påvirket med et sterkt ønske om større medvirkning i endringsprosessen. De ansatte savnet tidligere og bredere informasjon i de tidligste fasene av endringsprosessen, særlig i fase 1 som er erkjennelsesfasen og fase 2 planleggingsfasen, der involvering kunne vært i større grad enn hva som var tilfellet. Teoretiske vurderinger som vi finner i endringsprosessen, forteller i stor grad at involvering av ansatte er viktig når endringer er vedtatt og klare for å implementeres. Jo før desto bedre.

Vi har da kommet inn på flere årsaker til motstand. Disse vil vi sette søkelyset på innen trivsel, motivasjon og hvordan redusere konfliktnivå når endringene skjer med tilstrekkelig medvirkning fra ansatte. Vi skal også se på lederens rolle og hvilke eventuelle grep ledelsen måtte ta i forhold til involvering av ansatte i endringsprosessen. Vi ønsker å besvare vår problemstilling ved aktiv bruk av teoriene.

### 1.1 Oslo Universitetssykehus

Vi har valgt å skrive om Gastromedisinsk avdeling, som er en av mange avdelinger sykehuset har, og vi finner det derfor naturlig å presentere bedriften innledningsvis. All informasjon er hentet fra sykehusets nettsider, samt en del tallfakta fra avdelingen.

Oslo universitetssykehuset er landets og et av Skandinavias største sykehus. Her jobber over 20 000 ansatte og budsjettet er på ca. 22 milliarder kroner. Sykehuset eies av Helse Sør-Øst og består av Aker sykehus, Rikshospitalet, Radiumhospitalet og Ullevål sykehus. Sykehuset gjennomfører årlig over 1,2 millioner pasientbehandlinger og jobber stadig for å gi pasienten et bedre tilbud, redusere ventetider og fristbrudd. Oslo universitetssykehus er derfor etablert for å skape et ledende sykehus på kvalitet og pasientbehandling, og for å være et lokomotiv for spesialisert behandling, forskning, utdanning og kunnskapsutvikling. Videre vil vi omtale sykehuset som OUS i oppgaveteksten.

## 2. Beskrivelse av case

OUS ble dannet desember 2008. Disse sykehusene, Rikshospitalet, Aker sykehus, Radiumhospitalet og Ullevål sykehus ble samlet under én organisatorisk paraply. Omstillingen pågår fortsatt etter våre kilder. I denne oppgaven konsentrerer vi oss om Gastromedisinsk avdeling. Målet var blant annet, som nevnt ovenfor, å gi pasienter et bedre tilbud, redusere ventetider og samle fagkompetansen på ett sted og i ett system. Avdelingen vil heretter bli omtalt som Gastro.

Gastro består av både sengeposter og en poliklinikk. Sengeposten har 24 budsjetterte årsverk og 16 senger. Sengeposten har et tett samarbeid med poliklinikken, store deler av pasientgruppen som legges inn på sengeposten utredes ved poliklinikken. Mange av undersøkelsene som utføres på poliklinikken krever spesielle forberedelser og observasjoner i etterkant. Dette gjelder pasienter med mage-tarmsykdom og leversykdom. Før sammenslåing av sykehusene fantes det også en tilsvarende avdeling på Aker sykehus. Det var ganske vanlig at pasienter dro til begge sykehusene og fikk time på begge steder for samme type undersøkelse. Mange av ansatte opplevde dette problematisk. Journalsystemene på sykehusene var ulike, og dermed var det en del informasjon som ikke var tilgjengelige for de ansatte på de ulike sykehus. Dette medførte mye ekstraarbeid for sekretærene som måtte etterlyse journaler før pasienten møtte opp på avdelingen. Å forbedre kommunikasjonen i systemet, samt ønsket om å få alle kompetente fagfolk på ett sted har vært et av hovedmålene. Dette var bakgrunnen for endring av organisasjonsstrukturen. Gastro på Aker sykehus måtte nedlegges og flyttes over til Ullevål sykehus. De ansatte på Aker fikk velge om de ønsket å være med over til Ullevål. Den nye strukturen førte til tap av personlig engasjement. De ansatte opplevde liten tilhørighet. Mange måtte også si opp jobben sin grunnet store endringer.

I den gamle strukturen var det en avdelingsleder på toppen, men lederansvaret var fordelt på to seksjonsleder og en kontorleder. Gammelt organisasjonskart som vedlegg 1.

Det er ingen store forandringer fra hvordan det var før sammenslåingen. Det vi imidlertid nå ser er at det er en lederassistent eller enhetsleder for lever/legetjenesten og en egen seksjon for forskning. Lever-seksjonen på Ullevål ble opprettet da lever-seksjonen på Aker ble nedlagt og flyttet til Ullevål. Nytt organisasjonskart som vedlegg 2. Denne sammenligningen på

organisasjonskartene er tatt ut ifra avdelingen på Ullevål.

Ansvar for arbeidsoppgaver og de ansatte er også fordelt etter fagseksjoner. Ansvar for hovedoppgaver rundt sengepost og sykepleiere ligger for eksempel under seksjon for sengepost leder. Etter den nye strukturen var det vanlig å få økt antall pasienter, men også ansatte. Ut ifra informasjonen vi har fått fra avdelingen, er det per i dag totalt 150 ansatte i hele avdelingen. Herav 13 overleger, 17 ass./turnusleger/stipendiater og 15 sykepleiere på poliklinikken.

## 3 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevante teorier som skal være grunnlaget for vår besvarelse. Oppgaven er basert på empirisk data i et teoretisk perspektiv. Det vil si at vi skal bruke teorien for å forstå empirien.

Først skal vi gjennomføre en empirisk undersøkelse ved hjelp av en intervjuguide. Deretter skal vi analysere funnene basert på teoriene. Det vil si at vi skal ha generelle påstander som blir testet ved hjelp av empiriske data. Dette kalles deduktiv metode (Johannessen, Tufte et al. 2010, 51).

### 3.1 Endringsteorier

Endringsteorien er et stort tema som handler om forskjellige teorier som hjelper organisasjoner å gjennomføre endringer og forstå endringsprosesser på en best mulig måte. Vi finner presentasjon av endringstypene passende i forhold til oppgaven når det kommer til ansattes opplevelser og deres reaksjoner av omorganiseringen. Vi glemmer ikke å nevne motivasjon som et viktig element i oppgaven.

Endringer i en organisasjon kan være av ulike formål, som for eksempel strategiske endringer, endring av mål, organisasjonsstruktur (ledelse, arbeidsoppgaver belønningssystemer) eller adferdsprosesser (kommunikasjon, læring, beslutninger).

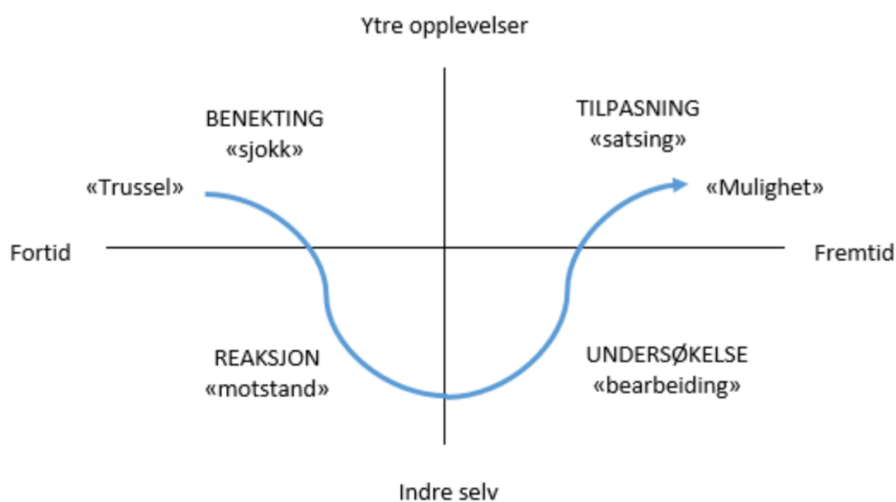
Det er vanlig å skille mellom reaktiv og proaktiv endring. Reaktiv endring betyr at organisasjonen må tilpasse seg en situasjon innenfor eksisterende rammer. I en proaktiv endring, forsøker derimot organisasjonen å tilpasse seg en fremtidig situasjon gjennom å ligge i forkant før problematikken faktisk har oppstått (Kaufmann and Kaufmann 2009, 273-274).

I en organisasjon vil endringer være en kontinuerlig prosess.

Det er en veldig kjent prosessteori som viser hvordan endringen skjer i fire faser. Denne teorien kalles omstillingskurven (Figur 1) og beskriver hvordan mennesker reagerer på noe de ikke selv har ønsket, planlagt eller valgt. Teorien er basert på kunnskap om reaksjoner mennesker kan ha når de opplever traumatiske hendelser, dødsfall og alvorlig sykdom (Kaufmann and Kaufmann 2009, 275). De fire fasene består av: benektelsesfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og



tilpasningsfasen. Den første fasen, *benektingsfasen*, også kjent som sjokkfasen. Det handler om en person som opplever et så sterkt traume at den får en emosjonell blokkering. Fasen deretter heter *reaksjonsfasen* som innebærer mental motstand mot endring. Sannheten som slår inn, gjør at personen får sterke reaksjoner som for eksempel angst og sinne. Den tredje fasen går over til *bearbeidingsfasen*. Her erkjenner man endringen, og begynner å jobbe med nye muligheter. Til slutt kommer *tilpasningsfasen* som også er kjent som satsningsfasen. Her innser personen at endringer er en positiv ting som skaper engasjement for fremtiden.



**Figur 1: Omstillingskurven. Kilde: Kaufmann og Kaufmann 2009, 276**

Hvor lang tid det tar for at denne prosessen kommer gjennom disse fasene, avhenger av mange faktorer. Forskjellige individer er involvert og har avgjørende betydning for tiden det tar. I tillegg er også organisasjonens håndtering av omstillingsprosessen svært viktig (Kaufmann and Kaufmann 2009, 275-276).

For at man skal takle endringen på en god måte, trenger man motivasjon. Motivasjon er en viktig del av arbeidslivet, fordi den skaper positive følelser som igjen gir større motivasjon og prestasjon (Mikkelsen and Laudal 2014, 70). Det finnes både indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kan være for eksempel anerkjennelse av jobben vi gjør, ros fra lederen foran andre ansatte osv. (Mikkelsen and Laudal 2014, 348). Ytre motivasjon er lønn og bonus noe man blir

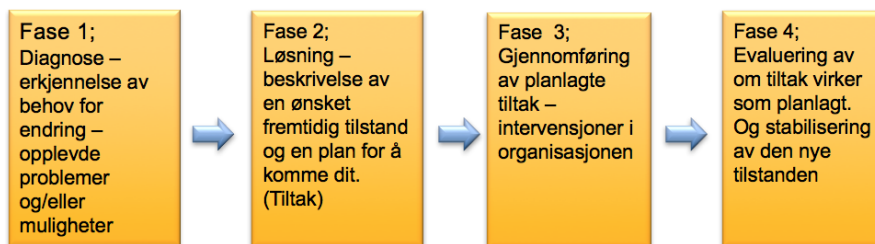
motivert av, men som ikke gir fullstendig glede (Mikkelsen and Laudal 2014, 328).

Edwin Locke i samarbeid med Garry P. Latham har utviklet en teori, såkalt målsettingsteori.

Dette handler om å fokusere på målets betydning som motivasjonsfaktor. Når organisasjonen setter spesifikke mål så motiverer medarbeiderne mye mer enn bare å ha generelle mål. Det gir retning for ansatte hvilken vei de skal gå mot som gjør at det fremmer ytelse.

### 3.2 Planlagt og styrt endring

Dette er en type endring som skjer hele tiden. Ting fungerer ikke alltid som de skal, mennesker ser det og ønsker endring. Det er viktig at lederne setter ord på problemer, formulerer mål for å løse dem, og til slutt iverksetter løsninger. I modellen under (Figur 3) presenteres det fire faser som beskriver en endringsprosess fra erkjennelsesfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen helt til evalueringsfasen (Jacobsen 2012, 38). Modellen handler om en generell endringsprosess, men vi velger å fokusere på hvordan den enkelte ansatte opplever omorganiseringsprosessen. Gjennom disse fasene kan man finne ut på hvilken måte de ansatte ble involvert under hele prosessen. Det som er viktig, er at organisasjoner har en gitt måte å endre seg på. Det varierer fra organisasjon til organisasjon på grunn av mennesker og forskjellige oppfatninger.



**Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen 2012, 38**

*Fase 1* handler om at ”ting ikke går som det skulle” og det viser seg ved å oppdage aktører både internt og eksternt. Det kan være for eksempel interne konflikter mellom grupperinger, eller salgssvikt (Jacobsen 2012, 38). For å finne ut ting som ikke fungerer, så benytter organisasjonen forskjellige former for kartlegginger i form av fokusgrupper, spørreundersøkelser og strategiske analyser. Deretter kommer *Fase 2* som består av planleggingsdelen av prosessen, det vil si utvikling av mål og løsninger. I denne fasen formuleres målsettinger og tiltak på de ulike

problemområder. Forslag utarbeides for hvordan nå en ønsket tilstand, og hvilke konkrete endringstiltak trenger man for å nå målet. Videre ser vi i *fase 3* at først utarbeides en plan på hvordan endringen skal gjennomføres. Her settes det opp en detaljert plan av hvem som skal gjøre hva, hvilke aktiviteter skal gjennomføres til hvilket tidspunkt. Til slutt består fasen av evalueringen som handler om å etterprøve de iverksatte tiltak for å se resultatene og utfallet av prosessen (Jacobsen 2012, 39).

Jacobsen (2004, 31) snakker om flere varianter for endring. Den ene kaller han for ”tilfeldig endring”, og setter den inn sammen med planlagt endring. Tilfeldig endring skal forstås som en organisasjon som er så kompleks og usikker at ingen aktører har full oversikt, og endring skjer uten at det følges av en helhetlig plan. Selv om vi snakker om en planlagt endring, så kan det hende at ting tilfeldig endrer seg på grunn av kompleksiteten av organisasjonen.

### 3.3 Ledelse og endringsprosesser

Tema om ledelse og endringsprosesser er essensielle når vi etter hvert skal diskutere rundt casen til OUS. Valg av teorien vil forsterke våre argumenter om lederens viktighet under hele prosessen, og hvor mye forskjell det utgjør hvis ledelsen tar ansvar og utfører sine oppgaver på en riktig måte.

Det finnes mye litteratur og mange definisjoner om ledelse, men det er fortsatt lite detaljkunnskap om hvem som defineres som en god leder og hvordan denne skal håndtere utfordrende situasjoner i en organisasjons hverdag. Derfor velger vi en definisjon som beskriver hva god ledelse er (Bryman 1996:276):

”Ledelse er en sammenhengende rekke av handlinger som har til hensikt å påvirke aktiviteten til en organisert gruppe i dens anstrengelser for å sette seg mål å nå disse målene” (Flermoen 2001, 134).

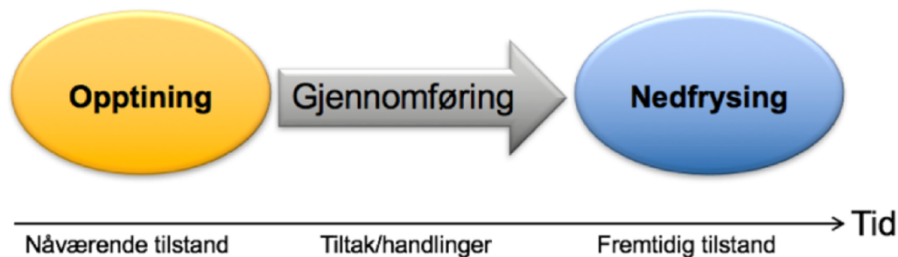
Det er viktig for ledere å håndtere medarbeideres reaksjoner under endringsprosesser. Uten at medarbeideres holdning endrer seg, er det umulig for organisasjoner å gå videre. Det vil si at det ikke er organisasjonen som må endre seg, men mennesker. Både lederne og topplederne har et stort ansvar ovenfor alt som innebærer organisasjoners formelle og uformelle struktur (Kaufmann

and Kaufmann 2009, 277).

### 3.3.1 Å oppnå en vellykket endring

Det finnes mange gode modeller som presenterer forskjellige faser for å oppnå en vellykket endring. Vi har valgt å ta for oss Kurt Lewin sin modell (Figur 2) som illustrerer prosessen meget systematisk. Denne modellen har tre steg for endring:

1. Opptining/unfreeze
2. Endring/change
3. Nedfrysing/refreeze



**Figur 2: Lewins tre-steg-modell for endring. Kilde: Jacobsen 2012, 184**

Opptiningsfasen handler om at man stopper der man ser problemer og ”unfreeze” den nåværende tilstand i håp om å finne en løsning for endring. I tillegg prøver lederen å skape et klima, der både interne og eksterne aktører opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (Jacobsen 2012, 184). Det er viktig at ledelsen setter opp konkrete mål og delmål, slik at man tydelig kan se at endringen går i riktig retning. Det er hovedsakelig ledelsens ansvar å skape en slik type oppfatning i organisasjonen, gjennom å skape et slikt klima og være tydelig med målene, spesielt i første og andre fase (Jacobsen 2012, 185). Med dette vil det være et medvirkningstiltak ledelsen tilrettelegger for de ansatte, spesielt når det gjelder å gi nok informasjon og tid til de ansatte, slik at de er klar over hvorfor endringen skjer og er med på laget. Deretter kommer gjennomføringsfasen hvor det dreier seg om å iverksette de gjennomtenkte planer. Det handler ikke bare om oppgaver, men om mennesker. Å endre menneskers adferd er tidkrevende prosess,

men nødvendig for å oppnå ønsket resultat. Derfor er det viktig for leder å anvende ulike typer påvirkning i ulike situasjoner for å få mennesker til å endre seg i ønsket retning. Selv om lederen klarer å skape ”klarhet for endring”, er det ikke sikkert at denne lykkes med dette (Jacobsen 2012, 196).

Til slutt handler den siste fasen om når organisasjonen får de ønskede resultat, så «nedfryser» ledelsen endringsprosessen på dette tidspunktet. Det vil si at ledelsen er fornøyd med resultatet de har oppnådd og avstår fra videre endring.

### 3.4. Medvirkning eller deltagelse?

Ut fra litteraturen flyter begrepene deltagelse og medvirkning om hverandre. I en rapport formulert av Schmidt, Guttu et al. (2011, 10), er skillet uklart mellom deltagelse og medvirkning. De hevder at medvirkning ligger i handling, men ikke i deltagelse. Man er ikke nødvendigvis aktiv i noe selv om man deltar. Det finnes ulike former for deltakelse, men vi velger ikke å gå dypere inn i denne problemstillingen. En ansatt kan være tilstede i endringsprosessen, men uten noen form for innflytelse på det endelige resultatet.

På en annen side er medvirkning en mulighet som ansatte har til å påvirke prosessen. Dette kan sammenlignes med et håndballag, hvor en av spillere kan påvirke resultatet. En annen forståelse av medvirkning er retten til å delta i en aktivitet. Det kan skjematiseres ved en grovinndeling av begrepet, som er viktig med tanke på evaluering av medvirkningsprosesser; (Holsen 2000, 3-4)

- Hva medvirkningen går ut på
- Hvordan medvirkningen foregår
- Når medvirkningen foregår
- Hvilket plannivå man medvirker på
- Hvem medvirker

Denne grovinndelingen Holsen snakker om skal kunne gi svar på utforming av planinnholdet, hvordan informasjon skal utdeles samt ha rom for å komme med innspill. Videre skal inndelingen gjøres tidlig i prosessen allerede ved oppstart av planarbeidet, slik i fase 1 etter Jacobsen sin teori, som ledelse må tilrettelegge for.

Ved å involvere ansatte i planprosessen får man ulike synspunkter og meninger på elementene i

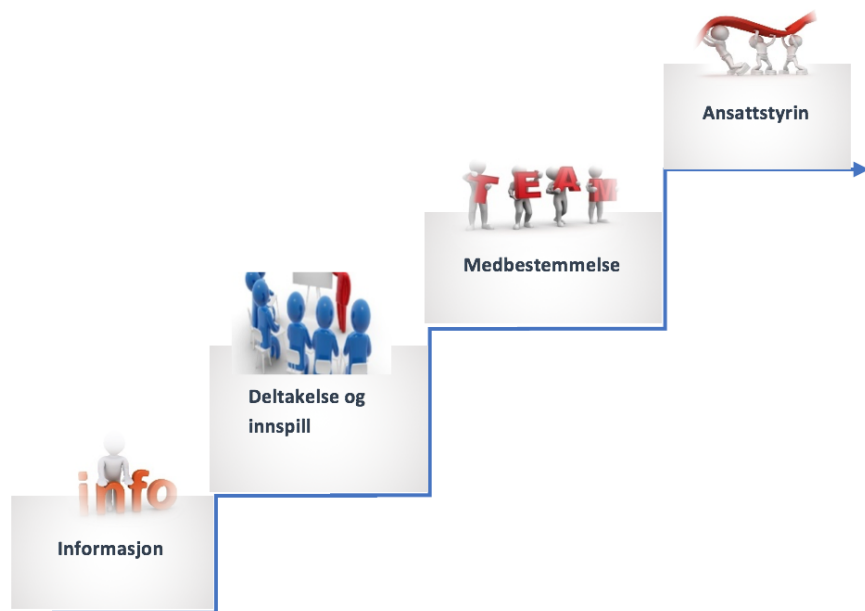
planen. Slik får man kunnskap som kan bidra til å se sammenhengene mellom planens ulike faser, og dermed kunne løse problemer som oppstår. Samarbeidet vil i tillegg bidra til en bedre koordinering av selve prosessen, og kunne legitimere de beslutningene som blir tatt og for å skape en forankring av planen. Medvirkning er lovfestet. Og hensikten med medvirkning er viktig for å skape effektive endringsprosesser ved å inkludere kunnskap fra både ledelse og ansatte. Dette vil også kunne redusere konflikter og manglende medvirkning, og gjøre endringsprosessen mer effektiv (Klausen, Arnesen et al. 2013, 140-144). Medvirkning er også viktig med tanke på demokrati. I slike prosesser kan det gi flere ulike former for deltagelse. Formålet med medvirkning er at alle berørte parter kan få uttale seg, utvikle sin kreativitet og sitt engasjement. Denne arena er en viktig demokratisk deltagelse for å sikre gode løsninger for alle.

### 3.4.1 Medvirkningstrappen

Vårt fokusområde i denne oppgaven er ansattes medvirkning i endringsprosesser.

Medvirkningstrappen kan sees på som et verktøy for å analysere medvirkning. Denne modellen er opprinnelig fra en amerikansk forfatter *Sherry Arnstein (1969)*, slik Klausen, Arnesen et al. (2013, 19) nevner i sin rapport. Denne såkalte medvirkningstrappen er brukt av ulike teoretikere som har utformet flere versjoner tilpasset norske forhold. Vi ser blant annet i denne rapporten (Klausen, Arnesen et al. 2013, 19) hvor forfatterne utformer sin utgave av medvirkningstrappen (Figur 4). Her forklarer de at graden av involvering øker jo høyere opp i trappen medvirkningstiltaket er plassert.

Etter vår forståelse kan vi også si at modellen illustrerer graden av makt, altså beslutningsmyndighet. I vårt tilfelle vil vi kun bruke modellen som et hjelpemiddel for å se i hvilken grad OUS tilrettelegger medvirkningstiltak for de ansatte med mulighet til å påvirke resultatet. Dette i takt med hvor høyt man befinner seg i trappen, der mulighet for innflytelse øker. Ved hjelp av denne modifiserte versjonen av medvirkningstrappen vil vi lettere kunne plassere graden av innflytelse for den ansatte. Den norske versjonen av medvirkningstrappen deles i fire trinn og de er følgende; informasjon, deltakelse og innspill, medbestemmelse (*medvirkning*) og ansattstyring. Disse blir forklart nedenfor i figur 4:



**Figur 4: Modifisert medvirkningstrapp, inspirert av Klausen m.fl 2013, 19**

*Informasjon* handler om enveiskommunikasjon fra beslutningstakeres side. Det innebærer å gjøre tilgjengelig informasjon før oppstart av en endringsprosess. Slik informasjon kan kommuniseres via interne nettsider, eller via informasjonsmøter som noen foretrekker grunnet fysisk tilstedeværelse. Selv om det er en enveiskommunikasjon som ofte ikke gir noen form for direkte deltagelse, anser vi likevel at informasjon er et viktig steg i prosessen som et verktøy i medvirkningstiltak.

På det andre trinnet *deltagelse og innspill* skal ansatte her kunne påvirke ved å bidra med sin kunnskap. Kunnskapsinnsamlingen skal skje via møter eller andre formidlingsordninger. Ved å delta på denne måten vil de ansatte ha mulighet for å diskutere og dermed påvirke beslutningstakerne. Det tredje trinnet er *medbestemmelse*, som nevnt tidligere vil vi bruke begrepet medvirkning. Her skal de ansatte for eksempel samarbeide direkte med ledere for å komme frem til en optimal løsning. Det øverste og ikke minst det siste trinnet er *ansattstyring*. Det innebærer om de ansatte har en reell innflytelse i beslutningsprosessen.

Klausen, Arnesen et al. (2013, 20) hevder at i praksis kan trinnene gli over i hverandre, men om man ønsker å fokusere på graden eller dybden av involvering- som i vårt tilfelle- kan det være hensiktsmessig å gjøre disse skillene analytisk.

### 3.5 Organisasjonsstruktur

Med organisasjonsstruktur mener vi at organisasjonens formelle og uformelle struktur kan ha mer eller mindre påvirkningsgrad hos de ansatte.

Organisasjonsstruktur kan defineres som et mønster for fordeling av arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet mellom medlemmene i organisasjonen. Hovedfunksjonen til organisasjonsstruktur er å realisere virksomhetens ulike mål. Samtidig er strukturen også viktig for å gi ramme for medlemmene internt i organisasjonen. En siste funksjon er å tydeliggjøre myndighet og ansvar innad i virksomheten. Stabiliteten og hvor tydelig strukturen er utformet, varierer fra virksomhet til virksomhet. Det finnes to former for organisasjonsstruktur: Formell og uformell (Flermoen 2001, 60).

#### 3.5.1 Formell struktur

Organisasjonens normer og atferdsmønstre som er nedfelt i regelverk, mål, organisasjonskart og stillingsinstrukser er også en del av den formelle strukturen (Flermoen 2001, 60). Henry Mintzberg formulerte tre strukturelle dimensjoner for å hjelpe oss å beskrive organisasjonens formelle struktur. Disse er individuelle stillinger, gruppering og beslutningssystem. De individuelle stillinger handler om individenes posisjon og arbeidsoppgaver i en organisasjon. Det varierer selvfølgelig med hensyn til standardisering, spesialisering og kompetansekrav. Videre beskriver Henry Mintzberg begrepet gruppering som går på oppdelingen av oppgavene i virksomheten mellom kontorer, avdelinger og enheter. Den tredje strukturelle dimensjonen innebærer hvordan beslutningssystemet er utformet, det vil si hvor beslutninger fattes i hierarkiet (sentralisert vs. desentralisert) (Jacobsen 2012, 70).

#### 3.5.2 Uformell struktur

Den uformelle strukturen betegnes som verdier, normer, vaner og atferdsmønstre som medlemmene i en organisasjon har, men som ikke er spesifiserte (Flermoen 2001, 60).

Hvert enkelt individ er forskjellig og alle oppfatter verden på sin egen måte. Det er det som skjer i organisasjoner at mennesker deler sine oppfatninger, vaner og verdier som igjen skaper en intern organisasjonskultur. Det er også viktig å nevne at uformelle maktforhold er tett koblet til organisasjonskulturen innad i organisasjonen (Jacobsen 2012, 72-74). Til slutt vil summen av en formell og uformell struktur definere hvordan en organisasjon er og fungerer.



### 3.6 Motstand mot endring

Endringsbegrepet omfatter forandringer. Forandringer som går over til noe nytt og ukjent. Derfor innebærer endringsprosess mye usikkerhet, som gjør at det oppstår mange spørsmål. Hvordan kommer dette til å se ut for meg? Beholder jeg jobben? Får jeg andre type oppgaver? Da disse spørsmål ikke kan besvares klart og entydig, ønsker man å holde fast på det som var i utgangspunktet. Dette tolkes gjerne som motstand mot endring (Flermoen 2001, 129).

Endring er noe man enten gleder seg til eller gruer for. De fleste havner dessverre i andre gruppe. I følge Jacobsen (2012, 128) gjelder dette for enkelte individer som opplever tap ved endring og ser på denne som en trussel.

Chris Argyris og Donald Schön hevder at alle mennesker har såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når de må endre seg (Jacobsen 2012, 128). Dette er en forklaring på hvorfor mennesker ikke liker forandringer.

Når vi for eksempel snakker om en endring i en organisasjon, snakker vi om mennesker. Det betyr at først og fremst må menneskers holdning, vaner og tankegang omprogrammeres. Ut fra dette vil vi oppleve at en organisasjon endres. En klok leder sa en gang dette: ”Du kan ikke endre folk, men de kan kanskje endre seg.” (Hennestad, Revang et al. 2012, 179). Nøkkelen ligger i at lederne må få folk til å forstå hvorfor endring er nødvendig. Hvis de klarer det, da forandrer mennesker seg som igjen endrer organisasjon.

Det finnes to type krefter som enten er for eller mot endring, og de er såkalt drivkrefter og motkrefter (Jacobsen 2012, 133). Jo sterkere disse drivkreftene blir, desto lettere blir det å gjennomføre endring. Dermed blir det essensielt å forstå hva som er årsaker til disse kreftene. Når vi snakker om mennesker, mener vi enkeltindivider som kan oppleve mye ulik motstand mot endring. Siden det er så mange årsaker til motstand, velger vi noen av dem som vi tenker kan være relevante for vår besvarelse.

Den første årsaken til motstand kan være *faglig uenighet* under endringsprosessen. Da er det mange ting som fortsatt er uklart, ser ledelsen for eksempel at det er et behov for et nytt system. Hvis du som ansatt endelig føler at du nettopp er kommet inn i det gamle systemet, og tenker at

denne endringen er unødvendig, vil dette skape stor uenighet. Et annet eksempel kan være at ledelsen pålegger økt effektivitet og reduksjon i kostnader, som igjen kan skape usikkerhet og uenighet. I tillegg kan dette medføre mer arbeid for den enkelte og nedskjæringer i årsverk (Jacobsen 2012, 133).

*Tap av identitet* kan være en annen viktig årsak til motstand. Dette kan innebære at noen må flytte fysisk til en annen bygning, samtidig som man får nye oppgaver. Man skaper sin identitet knyttet til et fysisk miljø (kontor, gjenstander og bilder) og arbeidsoppgaver man behersker på jobben (Jacobsen 2012, 136).

En viktig årsak til motstand kan være *tap av positive sosiale relasjoner*. Grunnet endring medfører dette at man kan få nye kollegaer i en for eksempel annen avdeling. Samtidig kan situasjonen være at man trivdes veldig godt med tidligere kollegaer. I tillegg hadde man et godt samarbeid som hadde blitt formet over tid. Årsaken til høy «turnover» kan være at man ikke trives sosialt med de nye kollegaer (Jacobsen 2012, 137-138).

Den neste grunnen til motstand som vi mener er essensielt og er tett koblet til de sosiale relasjoner, er *psykologiske kontrakter*. Når man arbeider på et sted over lang tid, bygger man relasjoner med mennesker og får posisjoner og vaner, der man utvikler en uformell avtale mellom organisasjon og seg selv, en såkalt psykologisk kontrakt (Jacobsen 2012, 138).

Til slutt har vi lyst til å nevne *endringer i maktforhold* som en av årsakene til motstand. Når organisasjoner endrer seg er det en naturlig konsekvens at maktforhold også endrer seg. Denne makten kan være både formell og uformell. Den formelle makten er knyttet til en posisjon som den enkelte har i det formelle autoritetshierarkiet. Derimot er den uformelle makten knyttet til spesielle arbeidsoppgaver som må gjennomføres av en spesifikk person. Dette er folk som gjennom årene har utviklet en ekspertise som organisasjonen trenger (Jacobsen 2012, 139).

Disse årsakene til motstand forekommer veldig ofte under en endringsprosess, men for å prøve å unngå dem, trenger endringsledere å benytte riktig medvirkning. Det gjelder både å informere og involvere de ansatte tilstrekkelig under hele prosessen.

Basert på gjennomgangen av de teoretiske perspektivene, vil vi videre undersøke medvirkningsgraden i de forskjellige fasene og spesielt i fasen hvor de ansatte ble mest involvert under endringsprosessen.

## 4 Metode

### 4.1 Hva er metode?

Metodisk fremgangsmåte dreier seg om hvordan man kan samle inn, analysere og tolke data, for å kunne relatere funnene til virkeligheten. Ved forskning kan vi ikke trekke konklusjoner ut fra egne oppfatninger. Metode vil hjelpe oss til å følge retningslinjer som skal sikre at kunnskapen er faglig forsvarlig og i overensstemmelse med virkeligheten. Metodelæren kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet. Metoden vi velger skal derfor være et redskap for å innhente informasjon og bygge kunnskap. Metode er en bestemt vei mot målet. Ved å bruke metode går vi metodisk og systematisk til verks (Johannessen, Tufte et al. 2010, 29).

I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom to ulike metodetilnærminger, kvalitativ og kvantitativ. Det sentrale skillet mellom disse to metodene er henholdsvis hvordan data registreres og analyseres. Hvilken metode man velger er stort sett avhengig av ressurser og problemstillingen (Johannessen, Tufte et al. 2010, 31-32).

#### 4.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ data foreligger som skrevne tekster, bilder eller lyd som må bearbeides etter innsamlingen. Dette for å få fram meningsinnholdet (Johannessen, Tufte et al. 2010, 400).

Kvalitativ data kan samles inn på fire forskjellige måter. Det er spesielt to måter vi vil trekke frem i denne oppgaven; *observasjon* og *intervju*. Ved valg av denne metoden er det viktig å utdype forskningsspørsmålet. Hvem er målgruppen (eller adressaten) og hvor stort er utvalget?

*Observasjon* innebærer at forskeren er tilstede i feltet, det vil si at forskeren er "der det skjer". Ved å forstå kompleksiteten i mange situasjoner, må man observere fenomenet direkte for å få med seg alle detaljer. Blant annet gjennom aktiviteter, atferd, og hvordan mennesker interagerer. Det mennesker forteller er dermed ikke alltid en pålitelig kilde (Johannessen, Tufte et al. 2010, 117).

*Intervju* er den vanligste eller mest brukte metoden, for å samle inn kvalitativ data.

Denne metoden er veldig fleksibel, og kan nesten brukes overalt. Vanligvis vil informanten føle seg mer komfortabel med denne metoden, enn med observasjon, så sant temaet ikke er for

sensitivt. Formålet er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan de ansatte opplever sin livssituasjon. Ved et intervju vil vi kunne få innsikt i erfaringer, tanker og følelser om informantens verdensbilde eller hverdag, for å tolke betydningen av de fenomenene som beskrives under et intervju er ofte en dialog. Det er vi som stiller spørsmålene og følger opp svarene fra informanten, samt at vi får mulighet til å styre og kontrollere situasjonen (Johannessen, Tufte et al. 2010, 135). Registreringen av svarene fra et intervju, utgjør dataen i et kvalitativt intervju. Det er også vanlig å registrere svar gjennom lydopptak eller digital diktafon, som etter dette skrives ut og utarbeides (Johannessen, Tufte et al. 2010, 136).

Den andre metoden er en kvantitativ metode. Det er en metode som er spesielt utviklet til statistiske prosedyrer. Dette forklarer hvorfor vi i vår oppgave benytter oss av kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode.

#### 4.2 Valg av metode

Vår forståelse av medvirkning ved endringsprosesser for både ledere og de ansatte, er viktig i denne undersøkelsen. Vi benytter oss derfor av kvalitativ metode for å besvare vår problemstilling.

I vår oppgave handler dette om ansattes og leders opplevelse og erfaringer med ansattes medvirkning i endringsprosessen. Denne metodiske tilnærmingen vil hjelpe oss å forstå de ulike syn på saken, og ved å se på meningsinnholdet i datamaterialet, vil vi plassere dette inn i vår forståelsesramme for å gi det mening.

Kvalitative intervjuer vil hjelpe oss å få innsikt i informantenes erfaringer, opplevelser og oppfatninger av omorganiseringsprosessen. Vi mener derfor at denne metoden egner seg best til å svare på vår problemstilling. Vi forutsetter at informantene kan ha både positive og negative meninger. For at informantene skal føle seg frie til å si hva de mener og være ærlige, valgte vi individuelle intervjuer og ikke gruppeintervjuer. Dette for at informantene ikke skal påvirke hverandre.

Vi vet at kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte (Johannessen, Tufte et al. 2010, 137). Allikevel kan det være utfordrende å velge noe annet, også fordi vi har liten erfaring med å intervju personer. Vi har derfor valgt å gjennomføre strukturerte intervjuer, dette ved hjelp av intervjuguide med temaer og spørsmål vi skal gå gjennom. Vi har tillatt oss rom for

eventuelle utdypninger om det skulle være nødvendig.

En annen grunn til at vi valgte mer strukturerte intervjuer, er at det er lettere for oss å sammenligne svarene og gjennomføre analysen. For å effektivisere tidsbruk under intervjuene velger vi å bruke lydopptak med informantenes samtykke.

Intervjuguiden vår ang. endringsprosessen, er delt inn i fire faser. Spørsmålene er ganske like og det er fordi vi ønsker å finne ut i hvilken fase ansatte var mest involvert under hele prosessen.

Vi har intervjuet to ledere, 2 sekretærer og 3 sykepleiere på Gastroenterologisk avdeling. Vi har tenkt å kalle de fem ansatte for informant 1; 2; 3; 4; 5; og de to lederne leder Z og X.

Informantene ble stilt ulike spørsmål om deres opplevelse av omorganiseringen. Lederne ble stilt de samme spørsmålene, men spørsmålene til dem, var rettet mot hvordan de har forholdt seg til de ansatte gjennom alle fasene i endringsprosessen. Dette har vi gjort fordi vi synes det er interessant å få frem forskjellene på hvordan de ansatte opplevde omorganiseringen, sammenliknet med lederne som faktisk hadde myndighet til å gjennomføre prosessen.

Intervjuguidene som vedlegg 3 og 4.

#### 4.3 Utvelgelse av informanter

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, finne rette personer, er en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvantitative og i kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte et al. 2010, 106). Kvalitativ metode kjennetegnes ved å forsøke å få mye informasjon fra et begrenset antall personer. I teorien er det ingen spesiell «grenseverdi» for antall intervjuer, men man finner imidlertid noen uskrevne regler som sier rundt 10-15 informanter avhengig av problemstilling (Johannessen, Tufte et al. 2010, 104). Teorien opplyser også om det skulle være begrenset tid og økonomi til rådighet, noe vi finner i vårt studieprosjekt, er vi nødt til å begrense antall informanter til færre enn 10 intervjuer.

Det er ganske vanlig i en kvalitativ undersøkelse at noen informanter får mer oppmerksomhet enn andre (Johannessen, Tufte et al. 2010, 104), og blir dermed mer sentrale. Disse kan følges opp litt ekstra gjennom flere intervjuer. Vi tenkte ett intervju per informant, to ledere og fem ansatte, og vi antok å bruke ca. 30 minutter per intervju. Det var viktig for oss å overholde tidsplanen for ikke å legge for mye beslag på de ansattes arbeidstid.

## 4.4 Evaluering av undersøkelsen

### 4.4.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og presis dataen er. Ordet stammer fra det engelske ordet *reliabilitet*, som betyr pålitelighet. I vårt tilfelle betyr det at vi kan stole på informasjon vi har fått, fordi en av oss har jobbet ved OUS og har selv kjent på denne endringen og ikke minst på forståelse av deres terminologi. Samtidig må vi også huske på at informantene kan overdrive eller underdrive konfliktnivået og dermed svekke dataenes reliabilitet. Men en ting som er en stor fordel for oss, er at en av oss til og med kjenner alle informantene. Dette gjør det lettere å skille mellom det som evt. er overdrevet eller underdrevet. Vi kan derfor si at vi stoler på våre funn i studiet.

Reliabiliteten er avhengig av ulike faktorer; hvilken måte dataen er samlet inn på, nøyaktigheten av dataen, hvilke data som ble utvalgt, og hvordan dataen bearbeides (Johannessen, Tufte et al. 2010, 40). Den sier noe om hvor stabil og konsistent målingene er (SNL 2016, 11. oktober). Det er ikke like lett å teste reliabiliteten i kvalitativ undersøkelse, som vi har valgt, som i en kvantitativ undersøkelse. Der ville andre metoder vært mer aktuelle å bruke, for å oppnå høy reliabilitet (Johannessen, Tufte et al. 2010, 229). Det vil si, at hadde vi ikke kjent informantene eller en av oss ikke hadde jobbet der tidligere, ville vi hatt mye mindre sjanse for å oppnå høy reliabilitet.

Ordet validitet kommer fra det engelske *validity*, som betyr gyldighet. Validitet handler om hvor godt, eller relevant data representerer et fenomen, det vil si at vi måler det vi ønsker å måle (Johannessen, Tufte et al. 2010, 69-70). Relasjonen mellom fenomenet som undersøkes og dataen som foreligger må være naturlig. Slik vil det oppnås en høy grad av validitet. Det vil si at vi skal kun benytte oss av informasjonen vi fikk som svar på spørsmålene vi stilte.

Vi gjør likevel oppmerksom på at vi kan være årsaken til feilkilde dersom vi misforstår det som blir sagt med hensyn til tolkning av data. Det vil også være en feilvurdering av data dersom vi valgte bare å intervjuere ledere. Vi ville da ikke ha fått riktig innsyn til ansattes opplevelser i endringsprosessen. Vi anser også at om en av oss fortsatt jobbet hos OUS, ville det ha vært en

feilkilde. Grunnen kunne være at ledelsen satt med informasjon som de ikke ville dele med oss.

#### 4.4.2 Etisk hensyn

Det er nødvendig at forskere tar hensyn og beskytter informantene de innhenter data fra. Det er viktig å la informanten selv bestemme over sin deltakelse, og ivareta personvernet.

Hensynet kan blant annet være at man må innhente frivillig samtykke fra informantene. Dette vil representere respekt for individets rett over egen selvbestemmelse og autonomi, men også for å vite hva opplysningene som gis skal brukes til (Johannessen, Tufte et al. 2010, 91).

Retningslinjene er til for å ikke havne utenfor forsvarlig forskningsopplegg, og vi har derfor unnlatt å stille sensitive spørsmål. For å unngå dette, er riktig valg av spørsmål uunnværlig.

Under informert samtykke, opplyste vi informantene om at våre intervjuer vil være anonyme, og at all informasjon og data vi samler inn, kun blir benyttet til oppgavens formål. Vi informerte også informantene om at deres navn ikke blir oppgitt i oppgaven, og heller ikke mulig å identifiseres. Slik håper vi å skape tillit. Informantene kan dermed føle seg trygge under intervjuene, og tørre å ytre sine meninger. Vi vil meddele i samråd med vår veileder at vi ikke melder ifra til personvernombudet ifølge NSD angående våre funn i studiet. Vi er dermed ikke meldepliktige.

#### 4.5 Fallgruver

Det kan oppstå utfordringer og problemer når data som samles inn ikke er av høy grad av reliabilitet og validitet. Vi vil kort trekke inn noen faktorer som kan være en utfordring ved analysen.

Nøkkelordet her er kommunikasjon. En dialog er derfor, ut fra ordets betydning, en samtale som er preget av gjensidig velvilje og åpenhet (Svare 2006, 15). Man kan definere en dialog som et verktøy som utøves gjennom ord. Ved misforståelser eller dårlig kommunikasjon mellom forsker og respondenten, vil det føre til begrenset informasjonsutveksling. Respondenten kan føle seg utrygg eller mindre motivert som igjen fører til at viktige detaljer unngås. En annen faktor er feiloppfattelse av spørsmål. Respondenten kan oppfatte spørsmålene på en annen måte enn det som var ment. For å unngå slike feil, vil vi forsøke å øve oss på intervjuene i forkant for å teste om spørsmålene er enkle og lette å oppfatte.

Vi har bestemt oss, som tidligere nevnt, å intervju syv personer. Vi har hatt muligheten til å velge ut intervjuobjektene selv. Vi visste i forkant at de kjente til tema og at de har vært berørt av endringsprosessen. Innsikten er, som tidligere nevnt, fordi en av oss har jobbet i avdelingen. Vi mener derfor at de utvalgte informantene vil være et godt representativt utvalg fra avdelingen. Vi tror derfor at informasjonen er tilstrekkelig. Det er allikevel viktig å poengtere at noen av informantene kan ha vært farget av endringen, for hvor vidt det var positivt eller negativt. Vi vil i neste kapittel presentere og analysere våre funn.



## 5 Empirisk analyse

I dette kapittelet analyserer vi data som vi har fått inn gjennom intervjuer med informantene på Ullevål. Dette skal vi gjøre ved å analysere og drøfte dataene opp mot teori på området. Til slutt vil vi avslutte med en konklusjon på vår problemstilling.

Problemstillingen vår går ut på: Hvordan påvirket omorganiseringen de ansatte og i hvor stor grad ble de involvert under hele prosessen? For å konkretisere og besvare dette spørsmålet skal vi finne ut om de ansatte ble bare informert eller har de også fått medbestemmelse.

### 5.1 Erkjennelsesfasen

Denne fasen handler om at ledelsen innser at ”ting ikke går som det skulle” og det viser seg både internt og eksternt. I dette tilfellet handlet det om at sykehusene var avhengige av et tettere samarbeid mellom hverandre, som kunne ha resultert i en økt faglighet og kompetanse ved spesielt å ha fagkunnskap og personell på samme sted. Opplevelsen av selve endringen varierte fra person til person, men for at de ansatte kunne få en bedre opplevelse, trengtes det et ledelsesansvar. Derfor er det veldig viktig å gi nok tid og informasjon til de ansatte som et medvirkningstiltak i fasen, i følge medvirkningstrappen fra teorien.

Vi har stilt lederne spørsmål om hvordan de informerte de ansatte om at det skulle gjennomføres en endring. Begge lederne mente at de hadde gitt nok informasjon til dem både via intranett, skriftlig informasjon, og i tillegg til fellesmøter og personalemøter. Leder Z sa ”Det har blitt gitt mye informasjon, men kunne sikkert ha gitt enda mer.” Fra de ansattes side, opplevde alle at de fikk informasjon om selve sammenslåingen, men ikke om hvordan den ville berøre arbeidssituasjonen deres. Det var veldig mye usikkerhet som var knyttet til hele situasjonen. Selv om vi oppfatter at ansatte fikk informasjon, burde ledelsen ha vist større forståelse spesielt gjennom en så omfattende endring. Det er viktig for ledere å håndtere medarbeideres reaksjoner under endringsprosesser. Fra teorien vet vi at det ikke er organisasjonen som må endre seg, men mennesker. Derfor kan det være tidkrevende, fordi mennesker er forskjellige og de endrer seg på forskjellige måter. Derfor antar vi at ledelsen har et stort ansvar ovenfor organisasjonens både formelle og uformelle struktur.

Lewins «tre steg modell» er også relevant her, spesielt hans første fase som handler om opptiningsfasen. Under denne fasen prøver lederen å skape et klima, der både interne og eksterne aktører opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg. Når vi stilte spørsmål om de så/merket behovet for endring i strukturen på avdelingen før endringsarbeidet startet, var de ganske enstemmig. Informantene så ikke behovet for endring når det gjaldt å flytte alle avdelingene på ett sted. De som flyttet fra Aker opplevde til og med at ting fungerte bedre på flere måter før enn nå. Informant 2 sa: ”Vi hadde en annen kultur på Aker og når vi kom til Ullevål, måtte vi tilpasse oss til deres kultur.”. Dette handler om organisasjonens uformelle struktur.

I dette tilfellet opplevde de som kom fra Aker, at de måtte oppgi sin egen kultur, for å tilpasse seg Ullevåls kultur, i følge ansatte fra Aker. Dette er subjektive utsagn, men ikke nødvendigvis det som skjedde.

Det neste spørsmålet som vi stilte lederne, var hvordan de ansatte ble involvert i forkant av endringen, og hadde de på noen mulighet til å påvirke? Lederne var enige om at ansatte ikke hadde mulighet til å påvirke vedtaket på noen måter, men at de hadde i liten grad mulighet til å påvirke, justere og komme med synspunkter innenfor en viss ramme. Dette kan vi se i medvirkningstrappen første trinn.

Da vi spurte informantene, svarte alle at de ikke hadde mulighet til å påvirke vedtaket på noen måter, og til og med informant 1, 3 og 4 mente at de heller ikke ble involvert av endringen i forkant. Siden vi snakker om et politisk vedtak, er det helt forståelig at de ansatte ikke hadde myndighet til å påvirke vedtaket, men at det var viktig at de kunne påvirke innenfor en viss ramme, som lederne mente de hadde en mulighet til. Samtidig ser vi at tre av de ansatte heller ikke ble involvert av endringen i forkant, men to av de ansatte opplevde at de ble involvert i mindre grad. Det er forskjellige oppfatninger av den samme situasjonen, men vi snakker om mennesker som har forskjellige forståelse av prosessen. I tillegg kan man tenke at disse menneskene var farget på synet av endringen, hvor vidt det var positivt eller negativt. Men i dette tilfellet virker funnene vi har fått, troverdige i henhold til kapitlet om reliabilitet og validitet.

Videre har vi stilt spørsmålet om i hvilken grad ansatte ble spurt om sin mening i forhold til de endringene som skulle gjennomføres. Leder Z mener at de ansatte ble spurt, men ”mange sier at

de ikke ble hørt.” Informant 2 føler at han ble spurt, men bare på samme nivå, ikke på høyere eller lavere nivå. Til slutt resten av informantene, det vil si Leder X, informant 1, 3, 4, og 5, de opplevde at ansatte ikke ble spurt. Lewins modell er veldig tydelig på at ledelse må skape et klima hvor de ansatte opplever endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen 2012, 184). Vi opplever at de fleste informantene ikke var positive til endringen, derfor føler vi at ledelsen burde ha tatt et større grep, spesielt i erkjennelsesfasen for at endringen skulle lykkes. Dette resulterte også i at mange av de ansatte opplevde endringen som sjokk. Vårt fokus her er de to første fasene, sjokkfasen og reaksjonsfase i omstillingskurven, som beskriver hvordan mennesker reagerer på noe de ikke selv har ønsket, planlagt eller valgt.

Dette reflekteres også i neste spørsmål som handler om hvilke tanker de hadde rundt endringen som skulle gjennomføres på avdelingen. Leder X og informant 4 var mot endringen, mens informant 2, 3 og 5 prøvde å bare godta endringen. Som informant 5 sa: ”Jeg prøvde å se på det en litt positiv måte, selv om det var ikke lett.” Leder Z og informant 1 så på endringen som en spennende prosess. Det varierer selvfølgelig fra person til person. Endring er noe man enten gleder seg til eller gruer for. De fleste havner dessverre i andre gruppe. Det er flere forklaringer på dette, men den ene er at alle mennesker har såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når de må endre seg, hevder Chris Argyris og Donald Schön. Derfor påpeker vi at ansvaret ligger ikke bare på ledelsen, men også de ansattes vilje til å endre seg.

Når det gjaldt hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen, svarte leder X at selve prosessen var grei nok, men det var mer resultatet som var problematisk. Det var fordi det ble altfor mange pasienter på Ullevål som ikke kunne få ordentlig oppfølging på grunn av mangel på kapasitet. Informant 2 tenkte at i ettertid var det ikke så veldig mye som kunne ha blitt gjort annerledes, men kanskje noe med tidsaspektet. De kunne ha tenkt seg lengre tid til å jobbe med helt konkrete arbeidsoppgaver. Dette understreker blant annet medvirkningstrappens første trinn hvor viktig det er å gi nok tid til de ansatte, slik at de forstår viktigheten av endringen.

Leder Z mente at ”de kanskje kunne ha gitt mer informasjon, involvert og kommunisert enda bedre med ansatte. Kanskje de ansatte hadde fått mer eierforhold til hele prosessen.” De andre informantene mente det samme når det gjaldt mangel på informasjon og de kunne ha fått større arena for diskusjon, åpenhet og involvering under endringsprosessen. Vi føler at her ligger

problematikken som vi går mer inn på i den neste fasen.

## 5.2 Planleggingsfasen

Fase 2 består av planleggingsdelen av prosessen, det vil si utvikling av mål og løsninger. I denne fasen formuleres målsettinger og tiltak på de ulike problemområder. Forslag utarbeides hvordan nå en ønsket tilstand, og hvilke konkrete endringstiltak trenger man for å nå målet.

Det bør derfor settes opp konkrete mål og delmål, slik at man tydelig kan se at endringen går i riktig retning.

Under denne fasen stilte vi spørsmålet om hvordan planene ble presentert vedrørende omorganiseringen. Begge lederne mente at planene ble presentert i fellesmøter og personalmøter. Informantene opplevde at de kun fikk generell informasjon gjennom fellesmøter og ikke noen spesifikk plan som ble presentert for dem. Spesielt informant 4 og 5 mente dette. Her ser vi at lederne og informantene motsier hverandre, fordi lederne mente at planene ble presentert, mens informantene opplevde at de fikk bare generell informasjon. Først og fremst er det bra at ansatte fikk informasjon, men ledelsen hadde kanskje ikke tydelige nok konkrete mål og delmål i begynnelsen av denne fasen. Derfor opplevde kanskje de ansatte at informasjonen som ble gitt var generell.

På spørsmålet om de ansatte ble involvert i denne fasen, om planene mer eller mindre bare ble lagt frem av ledelsen, opplevdes dette ganske likt. I følge alle informantene inkludert lederne, mente de at planene ble mer eller mindre lagt frem av ledelsen. Det var to informanter som i litt større grad følte seg involvert under planleggingsfasen, fordi de var en del av en arbeidsgruppe som diskuterte og kunne komme med sine synspunkter. De andre informanter følte seg ikke involvert i det hele tatt under planleggingsfasen.

Deltagelse og innspill er nødvendig for at de ansatte skal kunne påvirke ved å bidra med sin kunnskap. Kunnskapsinnsamlingen skal skje via møter eller andre formidlingsordninger (arbeidsgrupper). I følge andre trinn i medvirkningstrappen, vil de ansatte ha mulighet til å diskutere og dermed påvirke beslutningstakerne ved å delta på denne måten. Vi vurderer dermed at selv om de ansatte diskuterte i grupper, hadde de allikevel ingen beslutningsmyndighet over vedtaket, fordi det var allerede bestemt på forhånd.

Videre har vi stilt spørsmål om det ble satt opp konkrete mål, og var det klart for de ansatte hvorfor endringen skulle skje. Lederne, informant 1, 2, 4, og 5 var klar over hvorfor endringen skulle skje. Informant 3 forstod ikke det helt før selve endringen skjedde. Leder X sa følgende: ”Ansatte forsto behovet for tettere kontakt internt i OUS, men ikke selve sammenslåing av sykehusene”. Informantene mente at de hadde godt av å samarbeide uten å slå sammen sykehusene. De ansatte mente også at det ble sikkert satt opp konkrete mål, men de fikk kun presentert det store bildet som et faktum. Her ser vi tydelig mangel på klare målsettinger. Lewin nevner at å sette konkrete mål og delmål vil føre til en vellykket prosess.

Samtidig mente Edwin Locke i samarbeid med Garry P. Latham at det motiverer medarbeiderne mye mer hvis organisasjonen setter opp spesifikke mål ovenfor generelle mål. I vår forståelse gir dette retning for medarbeiderne. Derfor hadde det vært viktig å sette opp konkrete mål under planleggingsfasen og kommunisert disse tydeligere med ansatte. Det som skjedde var at ansatte ble mindre motiverte og usikre. Dette ble et dårlig utgangspunkt for videre endringsprosess.

I følge lederne, informant 1, 3 og 5 mente de at de ikke visste hva endringen skulle resultere i. Leder X sa: ”Nei, selvfølgelig ikke, fordi det var veldig mye planlegging som foregikk.”. Vi ser en del forvirring rundt denne prosessen, fordi sykehusene i seg selv er store komplekse enheter som gjør at det er vanskelig å vite hva endringen skulle resultere i fremtiden. Ved å se at endringen ikke gikk i retning av hva som er planlagt, kan vi plassere dette i teorien ”tilfeldig endring”. Det er fordi ting har dukket opp underveis uten at man har tatt hensyn til det i forkant. Derimot sa informant 2 og 4: ”Ja! Endringen skulle resultere i et tettere samarbeid, øke fagligheten og kompetanse og ha fagkunnskap og personell på et sted.” Vi antar at informant 2 og 4 sa det de fikk vite gjennom fellesmøter, men at de ikke var helt klar over hva egentlig endringen innebar.

Når det gjaldt hva som kunne ha vært gjort annerledes i denne fasen, svarte de fleste informantene at lederne burde ha involvert de ansatte mer under planleggingsprosessen. I følge informant 3: ”på grunn av at vi ikke ble involvert under planleggingen, skapte det masse usikkerhet”. Vi oppfatter at de ansatte er blitt lite involverte, og uten noen konkrete mål eller

visjon medførte dette liten grad av motivasjon. Når man ikke er motivert, får man negative følelser som utløser lite engasjement som igjen medfører mindre motivasjon og prestasjon. Med mer informasjonsutveksling, mer involvering, mer diskusjon og tydeligere målsettinger ville disse to første fasene gitt et bedre utgangspunkt for endringen videre. Derfor kan vi se at selve omorganiseringen i noen grad har påvirket de ansatte negativt i sitt daglige arbeid.

### 5.3 Gjennomføringsfasen

Fra teorien vet vi at i fase 3 utarbeides en plan på hvordan endringen skal gjennomføres. Det medfører å sette opp en detaljert plan som viser hvilke aktiviteter som skal gjennomføres (Jacobsen 2012, 39). Det er viktig å tenke på at det handler ikke bare om oppgaver, men om mennesker i organisasjonen. Derfor skal det settes av god tid til å implementere det nye. Her er det viktig for lederen å ta ansvar ovenfor alt som innebærer organisasjonens formelle og uformelle struktur, slik Kaufmann hevder. Derfor er det viktig for lederen å anvende ulike typer påvirkning i ulike situasjoner for å få mennesker til å endre seg i ønsket retning, men i god tid slik man unngår sterk motstand. Men utfordringen vil likevel være der selv om man regner «god tid» og lederen klarer å skape «klarhet for endring», fordi vi mennesker er ulike og tilpasser oss ulikt.

Som første spørsmål i denne fasen lurte vi på om de ansatte ble involvert i gjennomføringen av endringen. Både leder Z og X og informantene 1,2,3 og 4 svarte at de ble involvert, men at ting var allerede bestemt på forhånd, og involveringen omhandlet kun gjennomføring av praktiske og administrative oppgaver. De involverte hadde fått informasjon via hyppig møter underveis eller gjennom gruppearbeid som bestod av begge fagmiljøene på Aker og Ullevål, for å finne løsninger som skulle passe begge fagmiljøene. Men det var mer i form av deltagelse uten mulighet til å medvirke slik vi nevnte i teorien. En ansatt kunne være tilstede i endringsprosessen, men uten noen form for innflytelse på det endelige resultatet slik vi har følt at det var i dette tilfellet. Selv om graden av involveringen ansees å ha vært stor, som det påpekes av flere informanter, også av ledelsen, kunne involveringen ha blitt utført på andre måter enn praktiske og administrative oppgaver. Disse var allerede styrt av ledelsen høyt oppe i systemet. Av den grunn var det liten informasjon og involvering blant øvrige ansatte. Noen av informantene måtte klargjøre kontorer

og datatilganger for nye kollegaer som kom fra Aker, selv om det ikke var deres jobb. Jamfør medvirkningstrappen etter andre trinn, involveringen har vært stor, men mer som deltagelse og ingen innspill slik nevnt over. Opprinnelig i teorien skulle de ansatte kunne påvirke ved å bidra med sin kunnskap. Ved å delta på denne måten ville de ansatte ha mulighet til å diskutere og dermed påvirke beslutningstakerne. Denne kunnskapssamlingen som skulle skje via møter eller formidlingsordninger, opplever vi ikke fant sted.

Neste spørsmål var om tiden av gjennomføringen var tilstrekkelig? Her svarte både leder Z og X ja. Informant 1 svarte ”det var bestemte datoer vi måtte forholde oss til. De tok ikke hensyn om ting var klart eller ikke, før disse datoene kom. Mye ble gjort i ettertid”. Informant 2 svarte at tiden var fornuftig, men at de kunne brukt mer tid under planleggingsfasen. Både informantene og lederne samarbeidet mer eller mindre direkte for å komme frem til en optimal løsning, og på den måten mener vi at ansatte hadde en reell innflytelse i beslutningsprosessen slik vi ser det i teorien. Selv om de fleste mente at gjennomføringsfasen kunne ha blitt bedre og involveringen kunne ha blitt gjort annerledes enn utførelse av praktiske oppgaver, anser vi at de hadde god tid ut ifra svarene vi fikk. Ulempen for mange, var faste datoer de måtte forholde seg til. De ansatte fra Aker flyttet til Ullevål selv om ting ikke var klarlagt, verken kontorer, datatilgang eller tid til opplæring, noe vi mener ledelsen kunne ha tatt i betraktning allerede i planleggingsfasen. De hadde ikke forutsett at det skulle bli så trangt i avdelingen. De hadde overhodet ikke plass til alle nye kollegaer på Gastro. Dette ble det gitt lite informasjon om i forkant, og selv om tiden var god nok i gjennomføringsfasen, så kunne de i ettertid ikke gjøre mye med plasskapasiteten som ble en stressfaktor for de ansatte.

Videre stilte vi spørsmål om de hadde ytet motstand mot endringen og hvordan ledelsen møtte denne motstanden. Det kom tydelig frem at det i liten grad var ytet motstand fra de ansatte i gjennomføringsfasen. Mange ga uttrykk for å ha vært involvert kun gjennom utførelse av praktiske oppgaver, mens de fleste var fornøyde med graden av involveringen. Noen svar tyder imidlertid på at noen av de ansatte eller «andre» slik det ble omtalt, har vist noe motstand, men mest internt seg imellom som lederen ikke visste om. Det er naturlig å tenke at når det ikke blir ytet motstand, betyr det at man er fornøyd med endringen, men vi finner at det nødvendigvis ikke

er så i dette tilfellet. Leder X svarte ”Direktøren var veldig tydelig på at hvis noen var imot sammenslåingen, var døra der. Vi trenger ikke å ha med dere videre”. Leder X svarte videre at det var mange som sluttet på grunn av denne måten å håndtere saken på. Informant 1, 2, 3 og 5 valgte ikke å gjøre motstand, men heller akseptere endringen og være med i prosessen. De mente at selv om de valgte å gjøre motstand, var det ikke mye de kunne påvirke.

Dette er en av årsakene til at det har blitt lite motstand. De fleste følte at det ikke spilte noen rolle da ledelsen på toppen allerede hadde bestemt hvor, når og hvordan endringene skulle være. Dette finner vi veldig interessant. Alle følte at ledelsen ikke brydde seg selv om de ytet motstand, eller at deres forslag og innspill ikke ble hørt. Mange måtte av den grunn akseptere beslutningen og bare være med i prosessen. De ble med andre ord likegyldige til endringen og brydde seg ikke så mye. Dette gjenspeiles også i siste spørsmålet vi stilte, de ansatte mente at det ikke var mye annet som kunne ha vært gjort annerledes, og at det var greit nok som det var. Informant 4 kontaktet direktøren direkte for å få stoppet flytting fra Aker, vedkommende ble hørt, men ble fortalt at ting var allerede bestemt og ikke mye kunne forandres på.

En annen grunn til ikke å ha ytet motstand, var at mange følte at det gikk så fort fra de fikk informasjon om at omorganiseringen skulle finne sted, til de plutselig befant seg i gjennomføringsfasen. Mange hadde ikke helt oversikt over hvem som skulle gjøre hva, som medførte usikkerhet i hverdagen. Dette kan vi knytte opp mot teorien til Jacobsen om «tilfeldig endring» (Jacobsen 2004, 31). Selv om endringen var planlagt, ble organisasjonen så kompleks og usikker at ingen hadde full oversikt, mye ble gjort i ettertid. Endringen skjedde uten at det ble fulgt av en helhetlig plan, slik mange følte.

En endringsprosess innebærer i seg selv mye usikkerhet, som gjør at det oppstår mange spørsmål. Hvordan kommer dette til å se ut for meg? Når spørsmål ikke kan besvares klart og tydelig, ønsker man å holde fast på slik det var. Dette tolker vi som motstand, da mange satt med ubesvarte spørsmål om hvordan fremtiden ville se ut for dem. Mange måtte legge fra seg sine holdninger og vaner, og heller aksepterte endringen som resulterte til lite motkrefter selv om det egentlig var mange som var imot. Dette kan vi også tolke som tap av trygghet, og at ting ikke blir



forutsigbare lengre. I endringsprosesser som foregår bak lukkede dører uten involvering av ansatte, ser vi at ansatte opplever en usikkerhet om hvordan fremtiden vil se ut.

Jacobsen skriver at tap av identitet er en viktig årsak til motstand (Jacobsen 2012, 136).

Vi ser at denne er den største utfordringen mange opplevde. Mange måtte flytte fysisk til en annen bygning, samtidig som man fikk nye oppgaver. Man skaper identitet knyttet til et fysisk miljø, spesielt for dem som måtte flytte fra Aker til Ullevål. Slik Leder Z sa «det var verst for de som måtte flytte fysisk fra Aker til Ullevål som kjente mest på denne motstanden». De ansatte trivdes så godt på jobben sin at denne endringen førte til at mange sluttet på jobb, noen sluttet før de måtte flytte til Ullevål, mens andre sluttet etter at de hadde prøvd seg på den nye avdelingen på Ullevål. Dette kan støttes av teorien til Kaufmann. De ansatte fikk en sterk påvirkningskraft, altså slik reaksjon man får i reaksjonsfasen, og i dette tilfellet fikk mange så sterke reaksjoner at de endte det med å si opp jobben sin. Mange opplevde brudd på trivselen og var lenger ikke motiverte.

Som siste spørsmål i gjennomføringsfasen, spurte vi om hva kunne vært gjort annerledes. De aller fleste svarte at det var bra nok, og som et felles svar svarte de fleste at de kunne vært mer inkludert og informert og hatt mer åpen dialog. Informant 2 svarte at ”infrastrukturen skulle ha vært på plass før og brukt mer tid da, altså i planleggingsfasen”, noe vi selv er enig i.

For å plassere graden av involveringen fra denne fasen i medvirkningstrappen, anser vi at det vipper mellom medvirkning og ansattstyring. Og dette bekrefter teorien til Klausen som hevder at trinnene kan gli over hverandre i praksis. Vi finner at graden av involvering i gjennomføringsfasen har vært stor. Vi mener at det har blitt brukt god tid i denne fasen. Det var et sterkt ønske om at ledelsen skulle ha brukt mer tid i planleggingsfasen, der inkludering av ansatte kunne blitt større. Endringsledelsen burde i langt større grad ha forutsett problematikken. I tillegg følte vi at de ansatte var mer eller mindre likegyldige til endringen, og følte at de enten bare måtte akseptere den nye strukturen eller finne seg ny jobb. Det kommer frem at det egentlig har vært stor motstand i det skjulte. Siden de ansatte svarer at de er blitt involverte, selv om dette på forhånd var fastlagt av ledelsen, mener vi at dette nettopp var grunnen til at de ansatte fikk så

liten innflytelse.

#### 5.4 Evalueringsfasen

Evalueringsfasen er den siste fasen i en endringsprosess der Jacobsen sier at det er i denne fasen lederen skal etterprøve de iverksatte tiltak for å se resultatene og utfallet av prosessen. Når organisasjonen har nådd de ønskede resultat, så «kjøler ledelsen ned» endringsprosessen. Lewis kaller denne fasen «refreeze». De vil si at ledelsen er fornøyd med resultatet de har oppnådd og avstår fra videre endring.

På spørsmål om de fikk nok informasjon av ledelsen før og underveis i endringsprosessen har informantene stort sett svart bedre underveis enn før. Informant 1 sa ”På et eller annet tidspunkt så var det mer ledernivå som tok beslutninger. Men innledningsvis så tror jeg man fikk informasjon som var tilgjengelig på en måte”. Både informant 4 og 5 mente at informasjon var uklar med tanke på hva som egentlig skulle skje. Mens leder X følte det var tilstrekkelig med informasjon. Det nevnes at det har vært noen få møter i avdelingen angående hvordan man opplevde situasjonen i ettertid, men ingen evalueringsmøter. På spørsmål om behov om flere evalueringsmøter, svarte samtlige at det var det ikke behov for, også fordi det hadde gått mange år. Funnene viser at ansatte mente åpenhet og informasjon var viktig, samt at de hadde en forventning om deltakelse. Flere av de ansatte mente også at tidlig informasjon om prosessene var veldig viktig slik at prosessene kunne gå fredelig for seg. De ansatte ønsket i hovedsak å få mer og tidligere informasjon fra sin leder i endringsprosessen. Dette kan vi bekrefte i første trinnet i medvirkningstrappen som sier at informasjon er et viktig steg i endringsprosesser. Selv om starten av en endringsprosess ikke gir noen form for direkte deltagelse av de ansatte, anser vi likevel informasjon som et viktig verktøy i medvirkningstiltak.

Vi har nevnt tidligere at informasjonsmengden har vært liten i de tidligste fasene, men flertallet mente at informasjonen ble bedre underveis. Vi føler at avdelingen ikke er helt ferdig med evalueringsfasen, men etter teorien er det likevel viktig å hele tiden overvåke fremgangen for å oppnå en vellykket endring. Å vise til konkrete resultater, hvordan informasjon skal gis, samt ha rom for å komme med innspill og hva som faktisk har blitt gjort, vil påvirke de ansatte i positiv

retning (Holsen 2000, 3-4). Dette er viktig med tanke på evaluering av medvirkningsprosesser. Begge lederne kjente ikke til om det skulle være evalueringsmøter vedrørende sammenslåingen, men mest sannsynlig ikke. Leder Z opplyste likevel om evalueringer, som foregikk kontinuerlig, handlet om hvordan driften var, hvordan de gjorde det faglig og om involveringen av de ansatte gjennom møter, men ingen evaluering om selve sammenslåingen. Vi mener at selv om det ikke blir noen evalueringsmøter vedrørende sammenslåingen, må det bli et slags «hvordan har du det nå» møte. Det kommer frem at spørreundersøkelser skaper diskusjoner i avdelingen, noe vi anser er veldig positivt og bør fortsettes med.

Vi fikk delte svar når vi spurte om de så nytten av omorganiseringen før og i ettertid. Leder Z svarte at de ansatte så ikke nytten da, men ser det nå etter å ha oppnådd en bedre og styrket enhet på Ullevål. Leder X mente at det har vært vanskelig for mange å se nytten i starten, men også i ettertid, og mange hadde sluttet på grunn av dette. Informant 1 og 3 så ikke helt nytten av endringen da, men så nytten i ettertid og var positiv. Informant 2, 4 og 5 kunne ikke se nytten da og heller ikke nå. Informant 4 svarte ”Vi har mistet veldig mange gode fagpersonell og ting vi hadde bygd opp på Aker. Vi følte at vi hadde kommet mye lenger i planlegging og arbeid som ikke fungerte å utføre på Ullevål”. Informant 5 opplyste at ble en kulturforskjell mellom Aker og Ullevål som gjorde det vanskeligere å se nytten. Det jobber over 150 ansatte i avdelingen. Slik vi presenterte i Jacobsens teori om planlagt endringsprosess, er at det lederens ansvar å sette ord på problemer, formulere mål for å løse problemene før iverksetting av løsninger. Vi ser at over 150 ansatte var altfor stor gruppe mennesker til at en eller to ledere skulle ha hele ansvaret. I tillegg fikk også ledere selv liten informasjon om endringsprosessen fra endringsledere i systemet.

Intensjonen om å slå sammen to enheter var å samle fagkompetanse til ett sted, ha et felles pasientadministrativt- og journalsystem og ikke minst redusere kostnadene. Dette ser vi var klart for de ansatte, men de klarte likevel ikke å se nytten i det. De følte at de hadde det godt som situasjonen var og trivdes i jobbene i hvert av byggene sine.

Når det gjaldt spørsmålet om de følte at de kom nærmere ansatte/ledelsen etter innføring av den nye strukturen, var alle like fornøyde nå som før bortsett fra informant 5. Informant 5 følte seg

ikke nærmere ledelsen, verken før eller etter endringen.

Vi opplever at endring av ledelse, total sett, ikke var problematisk. De ansatte merket ingen forskjell. De hadde god tone med lederen, kom nærmere ledelsen og følte seg mer sett.

Vi stilte også et spørsmål om avdelingen fungerte bedre eller dårligere etter den nye strukturen kom. Leder Z mente at avdelingen fungerte bedre, men for leder X var det vanskelig å si. 4 av 5 informantene var enige om at avdelingen fungerte mye bedre nå enn det gjorde før. Informant 3 ”Før så kunne alle gjøre alt, og man fikk aldri fordype seg godt nok og ikke hadde så full oversikt. Nå har det blitt mere faste arbeidsoppgaver for fagpersoner”. Grunnen til positivt resultat, var blant annet at det ble satt inn ekstra ressurser som skulle føre til bedre pasientflyt og pasientsikkerhet. Oppfatningen til informant 5 var at endringen førte til økt pasientmengde som gjorde at totaloversikten ble vanskelig. Før kjente man stort sett til pasientene og hadde bedre oversikt. ”Dette er helt umulig nå” avslutter informant 5.

Avslutningsvis spurte vi om de synes endringen ble vellykket. Leder Z mente at avdelingen fungerte mye bedre nå, men at det tok lang tid før de fikk til en fungerende enhet. Leder X ville ikke beskrive endringen helt vellykket med tanke på at mange kjente fagpersoner hadde sluttet og måtte forholde seg til mange nye, i tillegg til nye lokaler, nytt datasystem og andre rutiner. Blant informantene ble er det også gitt forskjellig svar. Informant 2 sa at mye var bra og ga æren til ledelsen på avdelingen som grep fatt i ting og at forbedringspotensialet kom fra ledere som tok initiativ. Informant 4 og 5 mente at avdelingen ble aldri den samme som før endringen kom. De følte heller at de ble tvunget til å akseptere endringen, fordi de følte at deres innspill ikke ble hørt og at de bare måtte finne sin plass blant nye kollegaer i den nye avdelingen. At endringen førte til at mange av deres kollegaer sluttet, påvirket dem svært mye. Den største utfordringen vi opplevde var tap av positive sosiale relasjoner (Jacobsen 2012, 137-138). Ikke bare de fikk seg nye kollegaer, men de mistet mange gamle kollegaer også. Vi ser at det har vært en høy «turnover» i begynnelsen fordi man ikke trivdes sosialt med de nye kollegaene. Det tok lang tid for mange. Dette kan være en viktig årsak til motstand for mange, men vi fikk ikke inntrykk at noen gjorde direkte motstand mot denne endringen, annet enn at det løsnet etter hvert i positiv retning. Her tok det også lang tid for mange, spesielt for de ansatte fra Aker.

Graden av involvering i denne fasen har vært så liten at vi synes det ble vanskelig for oss å plassere den i medvirkningstrappen. Evaluering og oppfølging var svært manglende og skjedde mer eller mindre inne på kontorene hos ledelsen. Vi føler derfor at Gastro sitter fortsatt i gjennomføringsfasen. Etter våre funn ser vi at noen av aktivitetene passer inn i evalueringsfasen, og vi mener derfor at endringen ikke er kommet helt i mål ennå. Vi kan derfor ikke si at endringsprosessen er i fase «refreeze». Men likevel er alle enige om at de har et godt arbeidsmiljø nå sammenlignet med starten av omorganiseringen, og at trivselen kom da alle fant sin plass i den nye avdelingen. Her presiserer vi at både indre og ytre motivasjon er en viktig del av arbeidslivet, som skal bidra til positive følelser som igjen gir større motivasjon og prestasjon (Mikkelsen and Laudal 2014, 70).

Selv om nytten av sammenslåing av to enheter har vært tydelig for mange, slik det er beskrevet ovenfor, har målene vært utydelig under prosessen. Spørsmål om omorganiseringen har vært vellykket, var svarene veldig varierte fordi det var av betydning hvor i omstillingskurven man befant seg. Vi vet jo at det fortsatt er aktiviteter på Aker sykehus og plassmangel har ikke de overordnede tenkt godt nok på. Derfor mener vi at kanskje målene ikke er helt oppnådd.

## 6 Konklusjon

Denne oppgaven har rettet fokus på medvirkning i endringsprosessen og hvordan noen ledere og ansatte opplevde graden av involvering når organisasjonen iverksatte endringer. Nå skal vi samle trådene om hvordan omorganiseringen hos Gastro faktisk har påvirket de ansatte ved å besvare problemstillingen vår:

### **«Hvordan påvirket omorganiseringen de ansatte og i hvor stor grad ble de involvert under hele prosessen?»**

For å få kjennskap til dette benyttet vi oss av kvalitativ metode gjennom strukturert intervju av 5 ansatte og 2 ledere. Dataene vi har funnet, har vi knyttet opp mot de forskjellige fasene i en planlagt endringsprosess. Vi har også analysert empirien mot teorien og kommet frem til at de ansatte har blitt negativt påvirket av endringsprosessen.

Informasjonen som denne oppgaven er basert på, kan sees på som litt tynn, grunnet generalisering ovenfor andre organisasjoner, et fåtall intervjuer av ansatte og fokus på kun én avdeling. Men allikevel kan resultatet og konklusjonen peke i en retning som kanskje et flertall av de ansatte opplevde både gjennom prosessen, og fortsatt er i, i denne store omorganiseringen.

En av oss har vært gjennom denne omorganiseringen Gastro har vært gjennom. Derfor satt vi med vår antagelse i forkant som ble styrket ved funn av dataene vi kom frem til. Nemlig at Gastro har blitt negativt påvirket i stor grad. Dette kom ikke overraskende på oss, men er likevel svært interessant. Vi antok at omorganiseringen var veldig omfattende og var dermed ekstra kritiske til spørsmål i forhold til undersøkelsen vår.

Vi likte at svarene vi fikk var forskjellige fra hverandre. Dette gjorde undersøkelsen ekstra spennende. Samtlige av informantene var personlig berørt og det har derfor påvirket resultatene vi fikk. Både ledere og ansatte har hatt et sterkt ønske om større medvirkning i endringsprosessen. De ansatte har savnet tidligere og bredere informasjon i de tidligere fasene av endringsprosessen, der involvering kunne vært i større grad enn hva som var tilfellet. De ansatte mener at det har vært lite påvirkningsmuligheter, og vi tolker at endringsprosessen var en tvunget prosess som gikk på ledernivå og dermed mindre eller ingen grad av involvering fra de ansatte.

De ansatte hadde ingen rom til å medvirke eller bidra med sin kunnskap. Vi kan likevel ikke beskrive at trivselen per dags dato er høy, men god nok, noe som forteller oss at Gastro fortsatt har en vei å gå.

Det viser seg at de ansatte fikk informasjon om selve sammenslåingen, men ikke om hvordan den ville berøre arbeidssituasjonen deres. Mange måtte slutte nettopp på grunn av dette. Her mener vi at ledelsen burde vist større forståelse spesielt gjennom en så omfattende endring ved å sette litt mer konkrete mål eller visjoner. Samtlige følte dette manglet i stor grad. Ikke minst fordi de ansatte verken så nytten eller behovet for denne endringen og mente de hadde det fint slik det var. Undersøkelsen viser at det har vært flere årsaker til motstand. Men dette gikk stort sett i «det skjulte». Dette mener vi grunner i lite involvering av de ansatte som førte til passivisering og likegyldighet. Slik leder X svarte *”Direktøren var veldig tydelig på at hvis noen var imot sammenslåingen, var døra der. Vi trenger ikke å ha med dere videre”*. Mange måtte legge fra seg sine holdninger og vaner og heller aksepterte endringen som den var. Dette resulterte i lite motkrefter selv om det egentlig var mange som var imot. De ansatte følte at de ikke hadde rom for å påvirke beslutningstakerne, og dersom de valgte å fortsette på jobben måtte de bare akseptere denne endringen. De ansatte hadde sterke meninger om hva som skulle ha blitt gjort annerledes. Dette ble uheldigvis ikke tatt i betraktning.

De største utfordringene vi finner i denne undersøkelsen er tap av identitet og positive sosiale relasjoner. Mange måtte flytte fysisk fra Aker til Ullevål, samtidig som de fikk nye arbeidsoppgaver og nye arbeidskollegaer. Dette medførte til høy «turnover» og har påvirket både ytre og indre motivasjon til de ansatte. Men hva som likevel driver de ansattes daglige arbeid på Gastro synes vi ikke er lett å svare på.

Et annet viktig faktum var at de ansatte ikke hadde oversikt over endringen. Mange visste ikke hvem som skulle gjøre hva, som igjen førte til usikkerhet i hverdagen. Selv om endringen var planlagt, opplever vi at det ble mange «tilfeldige endringer», siden mange følte at det manglet en helhetlig plan der mye ble gjort i ettertid. Vi mener at ledelsen skulle ha tatt spørre grep for å gi en god oversikt og styring over endringsutviklingen. Vi er enige med informantene i at ledelsen skulle ha brukt mer tid under planleggingsfasen og informert de ansatte om eventuelle endringer i

deres arbeidssituasjon.

Vi har da funnet ut at de ansatte har vært mest involvert i gjennomføringsfasen gjennom utførelse av praktiske oppgaver, med avtagende medvirkningsgrad jo høyere man går oppover i medvirkningstrappen.

Vi føler ikke at Gastro har kommet til evalueringsfasen riktig ennå. Ved å ha fått forskjellige svar gjennom hele undersøkelsen, kan dette også forklares ut fra omstillingskurven. Det er naturlig å tenke at reaksjonene og opplevelsene av omorganiseringen har vært forskjellig fra ansatt til ansatt, men også fra organisasjon til organisasjon. Dette kan forklares enten fordi de ansatte har kommet lenger ut i kurven eller fortsatt befinner seg et sted mellom bearbeidingsfasen og tilpasningsfasen. Vi antar at de ansatte har sine egne drivkrefter, som fortsatt får dem til å engasjere seg og yte en god jobb i avdelingen, men også fordi mange er over knekken og trives godt i avdelingen. Dette mener vi ledelsen bør jobbe mer med i forhold til tiden fremover, spesielt fordi omorganiseringen er pågående.

Vi vil plassere meningsinnholdet i datamaterialet i vår forståelsesramme for å gi det mening. Vi vet at OUS er en stor organisasjon og er i stadig omstilling. Ledelsen bør ha i baktankene at om en ny og stor omstilling skulle komme, kan det resultere i at mange av de ansatte blir lei og vil gi opp. Det viser seg at samtlige fra Aker fortsatt ikke helt har eierforhold til den nye avdelingen, selv om det har gått mange år. Men vi finner imidlertid stor fremgang i avdelingen når det gjelder åpenhet og at de ansatte tør å komme med innspill mer nå enn i starten av prosessen.

Våre anbefalinger etter våre funn, er at informasjonsmengden, som er veldig viktig å formidle, bør deles ut så tidlig og korrekt som mulig i prosessen, slik at de ansatte kan ha forståelse for endringen og ikke minst vite i forkant hvordan endringene vil påvirke dem. Vi opplever at det i stor grad har vært mangel på informasjon gjennom alle fasene.



## Litteraturliste

Flermoen, S. (2001). Søkelys på organisasjon og ledelse: Innføring for helse-og sosialsektor, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hennestad, B. W., et al. (2012). Endringsledelse og ledelsesendring, Universitetsforlaget.

Holsen, T. (2000). Medvirkning som begrep i plan-og bygningsloven. Notat. 3: 2000.

Jacobsen, D. I. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., et al. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klausen, J. E., et al. (2013). Medvirkning med virkning? innbyggermedvirkning i den kommunale beslutningsprosessen, Oslo: Norsk institutt for by-og regionforskning/Uni Rokkansenteret.

Mikkelsen, A. and T. Laudal (2014). Hva er strategisk human resource management, Cappelen Damm AS.

Schmidt, L., et al. (2011). Medvirkning i planprosesser i Oslo kommune, Norsk institutt for by-og regionforskning.

SNL (2016, 11. oktober). Reliabilitet. Store norske leksikon-hentet 04.03.17  
<https://snl.no/reliabilitet>.

Svare, H. (2006). Den gode samtalen.

### Referanser fra internett:

<https://oslo-universitetssykehus.no/> (Kilde hentet 20.04.17)

<https://oslo-universitetssykehus.no/Documents/OUS%20%C3%85rsberetning%202014.pdf>  
(Kilde hentet 14.05.17)

## Figuroversikt

**Figur 1: Omstillingskurven. Kilde: Kaufmann og Kaufmann 2009, 276**

**Figur 2: Lewins tre-steg-modell for endring. Kilde: Jacobsen 2012, 184**

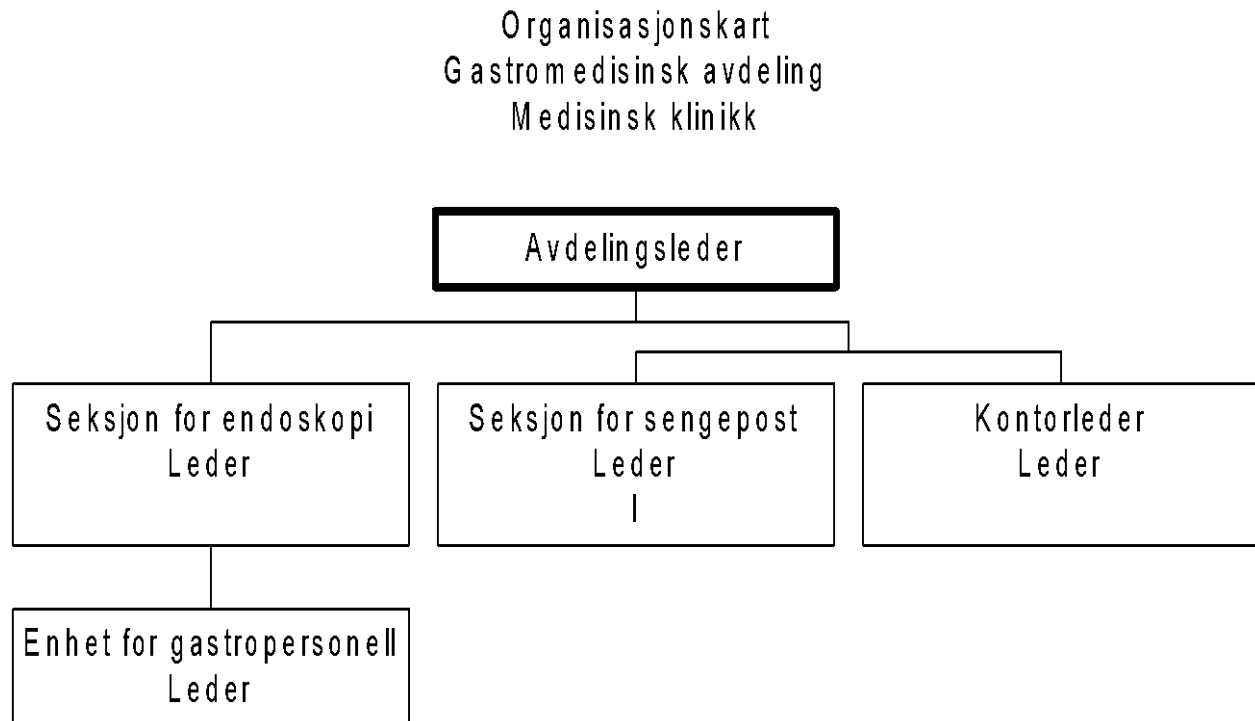
**Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen 2012, 38**

**Figur 4: Modifisert medvirkningstrapp, inspirert av Klausen m.fl 2013, 19**

## Vedlegg

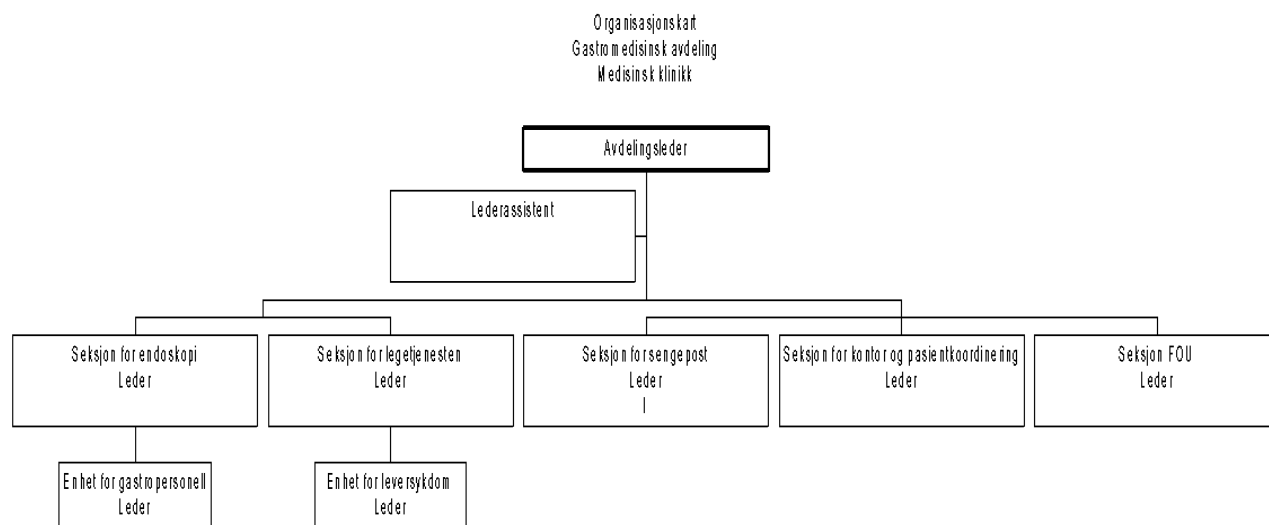
### Vedlegg 1

#### Gammelt organisasjonskart



## Vedlegg 2

### Nytt organisasjonskart



## Vedlegg 3

### Intervjuguide for ansatte i gastroenterologisk avdelingen

**Mål:** Få fyldig og omfattende informasjon om de ansattes tanker og erfaringer rundt alle fasene i endringsprosessen som er gjennomført.

#### Kort informasjon til intervjuobjektene

- Litt om vår bakgrunn
- Si litt om grunnlaget for intervjuet (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og presiser taushetsplikt og anonymitet
- Informere om opptak og få samtykke til opptak
- Spør om respondenten har noen spørsmål eller om noe er uklart
- Starte opptak

#### Innledningsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet her på Oslo Universitetssykehus?
- Trives du i jobben din og her på avdelingen?
- Hva fungerer godt her på avdelingen? Hva fungerer ikke?
- I hvilken grad ble din stilling berørt av omorganiseringen?
- Er din nærmeste leder samme person nå som før omorganiseringen?

#### Fase 1 - Erkjennelsesfasen

1. Fikk dere noe informasjon om at det skulle gjennomføres en endring hos dere? I hvilken grad opplevde du at informasjonen i forkant av omorganiseringen var tilfredsstillende?
2. Så/merket du behovet for endring i strukturen på avdelingen før endringsarbeidet startet? På hvilken måte?
3. Hvordan ble du involvert i forkant av endringen, hadde du mulighet til å påvirke på noen måte?
4. I hvilken grad opplever du at du ble spurt om din mening, om de endringene som skulle gjennomføres?
5. Hvilke tanker hadde du rundt endringen som skulle gjennomføres på avdelingen?
6. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 2 - Planleggingsfasen**

1. Hvordan ble planene for omorganiseringen presentert?
2. Ble du involvert i denne fasen, eller ble planene mer eller mindre bare lagt frem av ledelsen?
3. Ble det satt opp konkrete mål og var det klart for deg hvorfor endringen skulle skje?
4. Var det klart for deg hva endringen skulle resultere i?
5. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 3 - Gjennomføringsfasen**

1. Ble du involvert i gjennomføring av endringen? På hvilken måte?
2. Synes du det ble satt av god nok tid til gjennomføringen?
3. Har du ytt motstand mot endringen? Hva med dine kolleger?  
Hvis ja, hvordan ble denne motstanden møtt av ledelsen?
4. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 4 – Evalueringsfasen**

1. Føler du at dere fikk nok informasjon av ledelsen før og underveis i endringsprosessen?
2. Så du nytten av omorganiseringen? Dersom nei, ser du nytten nå?
3. Føler du at du ble nærmere ledelsen etter innføring av den nye strukturen?
4. Fungerer avdelingen på en bedre eller dårligere måte etter ny struktur?
5. Har det vært oppfølging i ettertid av endringen? Noen slags evalueringsmøter eller lignende? Har dere blitt involvert her?
6. Hvor vellykket synes du endringen vært? Hva var ikke bra? Ble målene nådd?

## **Avslutningsvis**

Er det noe du synes vi har glemt?

Noe du synes bør nevnes?

Takk for hjelpen og takk for oss!

## **Vedlegg 4**

### **Intervjuguide for lederne**

**Mål:** Få fyldig og omfattende informasjon om de ansattes tanker og erfaringer rundt alle fasene i endringsprosessen som er gjennomført.

#### **Kort informasjon til intervjuobjektene**

- Litt om vår bakgrunn
- Si litt om grunnlaget for intervjuet (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og presiser taushetsplikt og anonymitet
- Informere om opptak og få samtykke til opptak
- Spør om respondenten har noen spørsmål eller om noe er uklart
- Starte opptak

#### **Innledningsspørsmål**

- Hvor lenge har du jobbet her på Universitetssykehus?
- Trives du i jobben din og her på avdelingen?
- Hva fungerer godt her på avdelingen? Hva fungerer ikke?
- I hvilken grad ble din stilling berørt av omorganiseringen?
- Er din nærmeste leder samme person nå som før omorganiseringen?

#### **Fase 1 - Erkjennelsesfasen**

1. Hvordan informerte dere de ansatte om at det skulle gjennomføres en endring hos dere? I hvilken grad opplevde du at informasjonen som ble gitt i forkant av omorganiseringen var tilfredsstillende?
2. Så/merket du behovet for endring i strukturen på avdelingen før endringsarbeidet startet? På hvilken måte?
3. Hvordan ble de ansatte involvert i forkant av endringen, hadde de mulighet til å påvirke på noen måte?
4. I hvilken grad opplever du at de ansatte ble spurt om sin mening i forhold til de endringene som skulle gjennomføres?
5. Hvilke tanker hadde du rundt endringen som skulle gjennomføres på avdelingen?
6. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 2 - Planleggingsfasen**

1. Hvordan ble planene for omorganiseringen presentert?
2. Ble de ansatte involvert i denne fasen, eller ble planene mer eller mindre lagt frem av ledelsen?
3. Ble det satt opp konkrete mål og var det klart for de ansatte hvorfor endringen skulle skje?
4. Var det klart for deg og de ansatte hva endringen skulle resultere i?
5. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 3 – Gjennomføringsfasen**

1. Ble de ansatte involvert i gjennomføring av endringen? På hvilken måte?
2. Synes du det ble satt av god nok tid til gjennomføringen?
3. Har de ansatte ytt motstand mot endringen?  
Hvis ja, hvordan ble denne motstanden møtt av ledelsen?
4. Hva kunne vært gjort annerledes i denne fasen?

## **Fase 4 - Evalueringsfasen**

1. Føler du at dere informerte de ansatte godt nok før og underveis i endringsprosessen?
2. Så de ansatte nytten av omorganiseringen? Dersom nei, ser de nytten nå tror du?
3. Føler du at du ble nærmere ansatte etter innføring av den nye strukturen?
4. Fungerer avdelingen på en bedre eller dårligere måte etter ny struktur?
5. Har det vært oppfølging i ettertid av endringen? Noen slags evalueringsmøter eller lignende? Har de ansatte blitt involvert her?
6. Hvor vellykket synes du endringen vært? Hva var ikke bra? Ble målene nådd?

## **Avslutningsvis**

Er det noe du synes vi har glemt?

Noe du synes bør nevnes?

Takk for hjelpen og takk for oss