



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Total omsorgskvalitet



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Maj R. Engevik

Kandidatnummer: 11

Kristin Lønning

Kandidatnummer: 39

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Total omsorgskvalitet

Student 1: Maj R. Engevik

Student 2: Kristin Lønning

Veileder: Marina Z. Solesvik

Gradering: Offentlig

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Maj R. Engevik og Kristin Lønning, våren 2010, i forbindelse med vår treårige utdannelse ved Høgskolen Stord/Haugesund. Dette er vårt sjette semester innenfor økonomi og administrasjon, der vi har tatt en fordypning innen ledelse, organisasjon og strategi.

Denne oppgaven omhandler et emne som vi begge er svært interessert i, nemlig endringsledelse. Vi ville se på hvordan en gruppe mennesker opplevde en endringsprosess, og problemstillingen ble med dette som følgende:

Hvordan opplevde koordinatorene, sammenlignet med de ansatte, endringsprosessen ved Udland omsorgssenter der verktøyet TOK ble tatt i bruk?

Vi håper at Haugesund Kommune vil finne oppgaven vår nyttig, og at den også kan være til hjelp for andre bedrifter som skal ta fatt på en endringsprosess.

I denne anledning vil vi takke vår kontaktperson i Haugesund kommunen, Solveig Schiz. Hun har vært til stor hjelp underveis i arbeidet, særlig med organisering av intervjuene.

Vi vil også rette en takk til Hildegunn Andreassen og Torunn I. Ingebrigtsen.

I tillegg vil vi takke informantene våre ved Udland omsorgssenter, som var så vennlige og stilte opp til intervju.

Til slutt vil vi gi en stor takk til vår veileder ved HSH, Marina Z. Solesvik.

Haugesund, 12. mai 2010

Maj R. Engevik

Kristin Lønning

Sammendrag

Vi har valgt å kalle vår oppgave *Total omsorgskvalitet*. Total omsorgskvalitet, TOK, er et verktøy som blir tatt i bruk da en ønsker å oppnå kontinuerlig forbedring på arbeidsplassen.

Denne metoden er i bruk ved Udland omsorgssenter, og vi har gått inn og sett på om implementeringen har hatt noe innvirkning på de ansattes hverdag.

Basert på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan opplevde koordinatorene, sammenlignet med de ansatte, endringsprosessen ved Udland omsorgssenter der verktøyet TOK ble tatt i bruk?

Oppgaven vår består av seks kapitler. Vi starter med et innledende kapittel der vi presenterer bakgrunn for valg av oppgave, samt problemstilling og avgrensning. Kapittel to tar for seg det vi anser som relevant teori på feltet, før vi så går over til kapittel tre som omhandler valg av metode. Deretter kommer presentasjon av datainnsamlingen vår, før vi går over til kapittel fem og analysedelen. Her setter vi teorien vår opp mot våre funn, basert på informantenes utsagn. Vi runder av oppgaven i kapittel seks, der vi kommer med vår konklusjon basert på analysedelen.

For å skape et best mulig grunnlag for å gi svar på problemstillingen, har vi valgt å fokusere på relevant pensumlitteratur fra vår treårige utdanning ved HSH. Vi har også nyttet oss av internett, samt informasjonshefter fra Haugesund Kommune. I tillegg har vi innhentet datamateriale ved bruk av intervju som metode.

I henhold til vår problemstilling har vi kommet frem til at både koordinatorene og de ansatte ved Udland omsorgssenter ser ut til å stille seg positive til endringsprosessen. Vi vil likevel trekke frem at vi ser forskjeller i de involverte partene sin oppfatning av arbeidet. Dette vil en selv kunne se eksempel på under flere punkt i vår analyse.

Innholdsliste

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsliste.....	4
Figur- og tabelliste	6
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensning	8
2 Teori.....	9
2.1 Hva er TOK/TPM?.....	9
2.1.1 Total Productive Management, TPM.....	9
2.1.2 Fra industri til helsesektor.....	9
2.1.3 Visualisering	10
2.1.4 Koordinatoren	10
2.2 Hva er endring?	11
2.2.1 Endring og endringsprosessen	11
2.2.2 Planlagt endring	12
2.2.3 Endringsledelse	13
2.2.4 Faser i en endringsprosess	13
2.2.5 Noen steg i retning mot en vellykket endring	14
2.2.6 Veiledning for endringsledelse	14
2.2.7 Strategi E og O.....	15
2.3 Hva er motstand til endring?	18
2.3.1 Motstand	18
2.3.2 Årsaker til motstand.....	18
2.3.3 Håndtering av motstand	19
2.4 Hvordan få de ansatte med på den nye endringen?.....	20
2.4.1 Commitment	20
2.4.2 Motivasjon	21
2.4.3 Empowerment	22

3	Metode	23
3.1	Hva er metode?.....	23
3.2	Kvantitativ metode	23
3.3	Kvalitativ metode	24
3.4	Valg av metode.....	24
3.5	Utvalg	24
3.6	Kritikk til utvalg	26
3.7	Datainnsamling – forskningsdesign	26
4	Presentasjon av data.....	27
4.1	Hva er TOK/TPM?.....	28
4.2	Hva er endring?	29
4.3	Hva er motstand til endring?	31
4.4	Hvordan få de ansatte med på den nye endringen?	33
4.4.1	Commitment	33
4.4.2	Motivasjon	34
4.4.3	Empowerment	35
5	Dataanalyse	36
5.1	Hva er TOK/TPM?.....	36
5.2	Hva er endring?	37
5.3	Hva er motstand til endring?	40
5.4	Hvordan få de ansatte med på endringen?	42
5.4.1	Commitment	42
5.4.2	Motivasjon	43
5.4.3	Empowerment	45
6	Konklusjon.....	46
6.1	Resultatkritikk og refleksjon	48
	Vedlegg 1- Informasjon fra Haugesund Kommune	52
	Vedlegg 2- Intervju med koordinatorene	53
	Vedlegg 3- Intervju med de vanlig ansatte	54

Figur- og tabelliste

Figur 1. Endring i retning av en formulert fremtid

Figur 2. Sentrale faser i en planlagt endringsprosess

Figur 3. Tre ulike typer for organisatorisk commitment

Tabell 1. Utvalgsprofil

1 Innledning

Total Produkt Management (TPM) heter effektiviseringskonseptet som blant annet blir brukt i Hydro-systemet. Det er blitt tilpasset fra prosessindustrien og ble omdøpt til Total Omsorgskvalitet (TOK) da det så smått ble tatt i bruk i omsorgssektoren i Haugesund for fire år siden. (Haugesunds avis, 2010)

Med sine knappe ressurser er også helsesektoren nødt til å tilpasse seg for å kunne overleve, og for å gi brukerne et verdig tilbud. Ut fra artikkelen i Haugesunds avis (2010) ser vi at arbeidet er godt i gang, da de lokale omsorgssentrene har kastet seg på endringsbølgen som har regjert de siste årene.

Gjennom denne oppgaven vil vi se på hvordan de ansatte opplevde endringsprosessen når det nye verktøyet TOK skulle innføres. I tillegg vil vi se på hvordan arbeidshverdagen deres har forandret seg.

1.1 *Bakgrunn for valg av oppgave*

Allerede tidlig i prosessen ble det klart for oss begge at vi ville skrive en bacheloroppgave med endringsledelse som hovedemne. Vi deltok på skolens bachelorsamling der ulike bedrifter presenterte aktuelle problemstillinger, men fant ingen av disse interessante. Vi valgte derfor å ta kontakt med en av Haugesund Kommune sine personalansatte etter presentasjonsrunden, for å si litt mer om hva vi kunne tenkt oss å skrive om. Vi vekslet deretter telefonnummer, og kort tid etter var vi i møte med kommunerådgiver, Solveig Schiz. Her jobbet vi med å finne frem til en problemstilling til oppgaven vår. I starten gikk vi fra den ene innfallsvinkelen til den andre, men merket fort at engasjementet steg da vi kom inn på TOK, og valgte derfor å arbeide videre med dette.

Med TOK i fokus og den tilhørende endringsprosessen ved Udland Omsorgssenter fikk vi tilfredsstilt vårt ønske om å skrive en bacheloroppgave med endringsledelse som hovedemne. Vi har mye aktuell teori rundt emnet, ettersom vi gjennomfører endringsledelseskurset i år, og føler at dette vil være til god hjelp. I tillegg trekker det opp at endring generelt er så aktuelt i dagens hverdag, og det blir da interessant å få innsikt i en aktuell prosess i praksis.

1.2 Problemstilling

Vår problemstilling lyder som følgende:

Hvordan opplevde koordinatorene, sammenlignet med de ansatte, endringsprosessen ved Udland omsorgssenter der verktøyet TOK ble tatt i bruk?

For å komme frem til et svar på denne problemstillingen har vi valgt å sette opp noen forskningsspørsmål som skal hjelpe oss på veien.

- Hva er TOK/TPM?
- Hva er endring?
- Hva er motstand til endring?
- Hvordan få de ansatte med på den nye endringen?

1.3 Avgrensning

Hensikten med oppgaven vår er å belyse hvordan innføringen av TOK har virket inn på de ansatte ved Udland omsorgssenter. Dette vil vi fremme i oppgaven ved å legge frem relevant teori om endringsprosesser og ledelse av endring i organisasjoner. Det finnes flere gode teorier innen dette feltet. Som en avgrensning har vi derfor valgt å legge vekt på arbeidet til teoretikere og forskere som vi kjente til fra før, og som har vært aktuelle i vår treårige bachelorutdanning. På bakgrunn av dette er vi i bedre stand til å reflektere over deres utsagn i forhold til om stoffet var helt nytt.

I tillegg til vår begrensning av teoriomfanget, har vi valgt å holde oss til to koordinatorene og to vanlig ansatte i intervjurunden. Avgrensningen kommer av at vi har begrenset tid og omfang til arbeidet med bacheloroppgaven, samt at det oppstod en misforståelse mellom oss og kommunen. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.5 *Utvalg*.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori, som vi mener gir grunnlag for analysen av datainnsamlingen vår.

2.1 Hva er TOK/TPM?

2.1.1 Total Productive Management, TPM

Total Productive Management, TPM, er en produksjonsfilosofi som oppstod på 70-tallet med utgangspunkt i Toyotas produksjonssystem. De østlige landene, da med Japan i spissen, rykket fra resten av verden når det gjaldt kvalitet, da de gjennom TPM fikk svært systematiske og fleksible produksjonssystemer. Med dette kunne de lettere produsere det kunden ville ha, og det til rett tid, med rett kvalitet og til lavere kostnader. Vestlig industri fikk ikke øynene skikkelig opp for TPM før på 1990-tallet, der Volvo, Saab og Hydro Aluminium var først ute (Tpmteam, 2010).

”TPM står for Total Prosess Management og innebærer at hele virksomheten engasjerer seg i målrettede kontinuerlige forbedringer av maskiner, utstyr, fellesområder, logistikk, rutiner, prosesser, prosedyrer, metoder, samhandling og ledelse.”(Samarbeidsutvikling, 2010).

TPM er både kunde- og brukerorientert, og målet er å eliminere faktorer som stjeler tid og ødelegger for den ideelle samhandlingen mellom bruker og medarbeideren. I tillegg kan forbedring på enkelte punkt også gi økt kapasitet, høyere kvalitet og lønnsomhet, samt mer kvalitetssikret HMS. (Se vedlegg 1)

2.1.2 Fra industri til helsesektor

Mange av elementene over er bakgrunnen for hvorfor Haugesund Kommune har valgt å ta i bruk TPM i helsesektoren. For å tilpasse systemet til egne formål i omsorgsarbeidet valgte Haugesund Kommune å omdøpe TPM til et mer fornorsket og ”helsetilpasset” verktøy som de kaller Total Omsorgskvalitet, TOK (Haugesunds avis, 2010).

Hovedoppgaven med TOK er å bedrive kontinuerlig forbedringsarbeid. En er hele tiden på søken etter å fange opp tidsrøvere, for så å sette i gang tiltak for å redusere disse og iverksette mer effektivt arbeid. Målet er å danne bedre rutiner og legge opp til fordeling av oppgaver slik at den enkelte arbeiders ressurser, kunnskap og erfaring blir utnyttet på best mulig måte. I tillegg har en stort fokus på personlig utvikling, der en dyrker forskjeller som noe positivt, og der en har oppmerksomheten rettet på hverandres sterke sider. Ledelsesformen underbygger dette, da den fremstår som støttende, etterspørrende og tilstedeværende. (Se vedlegg 1)

2.1.3 Visualisering

En sentral del av verktøyet TOK er visualisering. Eksempel her kan være at en synliggjør alle forbedringsforslag på en tavle. Med dette får en frem hvor langt en er kommet og når jobben er gjort. Tavlen viser med dette målbar fremgang og kan være med på skape optimisme innad i gruppen. Før og etter bilder er god dokumentasjon og er med på å tydeliggjøre resultatene. I tillegg vil denne tavlen fungere som en hukommelsesstøtte i en ellers så travel hverdag. (Se vedlegg 1)

2.1.4 Koordinatoren

Når en gjennomfører TOK i en virksomhet er det vanlig, og svært nødvendig, å velge ut noen koordinatorene innad i arbeidsgruppen. Hovedoppgaven til koordinatoren er planlegging og oppfølging av arbeidet. Eksempel på dette kan være å lede møter, samle inn saker, følge opp tavlebruken og å delegere ansvar. Koordinatoren har en viktig rolle som pådriver og motivator og fungerer som et bindeledd mellom arbeiderne i selve forbedringsgruppen og den øvrige ledelsen. Det er derfor viktig å velge ut koordinatorene som er engasjert i arbeidet og har tro på at dette vil fungere. (Se vedlegg 1)

2.2 Hva er endring?

2.2.1 Endring og endringsprosessen

Vi lever i en tid med mange og hyppige endringer. Disse endringene må organisasjonene forholde seg til for å kunne overleve og for å opprettholde sin legitimitet. En må tilpasse seg for å kunne følge med i utviklingen, og en kan videre si at all endring er en form for strategi da vi endrer noe i håp om å oppnå bedre resultat.

En endring begynner ved at en befinner seg i en eksisterende tilstand (A) og at en har en fremtidig ønsket tilstand (B). Perioden mellom A og B kalles *endringstilstanden* (C), og er ifølge Beckhard og Harris (sitert i Hennestad, Revang & Strønen, 2006) svært kritisk, da kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres her.



Figur 1. Endring i retning av en formulert fremtid. Kilde: Hennestad et al. (2006:82)

Jacobsen (2004) sier mye av det samme som ble presentert ovenfor, men vektlegger mest av alt i sin teori hvordan en i endringsprosessen gir en abstrakt ide et mer konkret innhold. Dette fordi han mener at en planlagt endring alltid starter med en ide, og at en er på søken etter noe som gir utslag i et målbart resultat. Eksempel her kan være at en oppnår strukturelle, prosedyremessige eller kulturelle endringer som gir utslag i en ny type atferd.

Ut i fra tanken om å gå fra en ide til det mer konkrete, sier Jacobsen at en kan betrakte alle endringsprosesser som en oversettelsesprosess.

Rørvik (sitert i Jacobsen, 2004) sier det finnes fire typer oversettelser:

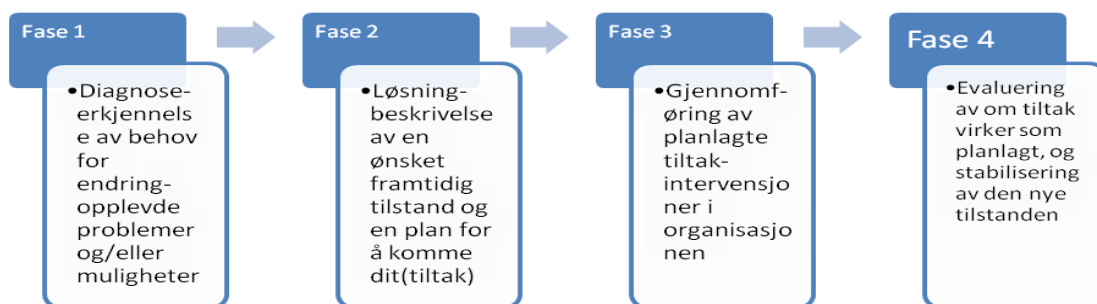
1. Lokal tilpasning av endringen: En utfører endringer ut i fra hva som er fornuftig og ut fra konteksten den enkelte organisasjonen representerer.
2. Delvis imitering: Her iverksetter organisasjonen endringen stykkevis og delt i tillegg til at en drar nytte av deler av en populær oppskrift.

3. Kombinering: I endringsarbeidet kommer det gjerne mange ulike ideer på en gang, og det kan da være ideelt å koble elementer av de ulike ideene sammen.
4. Omsmelting: Dette er tilfellet når den opprinnelige ideen resulterer i noe annet enn planlagt, og kan minne om en mer naturlig utvikling enn en mer planlagt endring. Ideen blir gjerne bare en inspirasjon til arbeidet som blir satt i gang.

2.2.2 Planlagt endring

Den mest vanlige bakgrunnen for endring er at mennesker innad i organisasjonen ser noen problemer som de setter seg mål for å løse, for så å iverksette løsningen. Dette kaller vi planlagt endring, og beskrives av at organisasjonen endres ettersom menneskene innad i organisasjonen ønsker endring for å nå et nytt mål.

En planlagt endring kan ifølge Jacobsen (2004) kjennetegnes ved at den er *intensjonal*. I dette begrepet ligger det at en har visse intensjoner eller mål bak de endringene en gjør. For å komme frem til de gitte målene, er en avhengig av at noen personer eller grupper analyserer situasjonen, utarbeider løsninger, for så å iverksette passende tiltak for å løse problemene. Etter at en har iverksatt tiltakene, gjennomfører en vurderinger for å se om tiltakene har noen effekt. Denne formen for endring kan illustreres gjennom Jacobsen (2004) sin figur *Sentrale faser i en planlagt endringsprosess*, figur 2.



Figur 2. Sentrale faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen (2004:20)

Den planlagte endringen kan også kalles *analytisk* og *rasjonell*, da den baserer seg på et oppfattet behov for endring som følger av en analyse over hvilke problemer en bør løse. I tillegg analyserer en, og legger opp en rasjonell plan for hvordan en skal løse, hvilke strategi en skal bruke og så vurdere om man skal følge opp den aktuelle endringen.

2.2.3 Endringsledelse

Endringsledelse er et relativt nytt begrep som ble introdusert for mindre enn 20 år siden.

Bakgrunnen for all fokus på det nye begrepet kan tenkes å være at en i dagens samfunn må forholde seg til kontinuerlig endring i organisasjonen for å overleve. Ifølge Hennestad et al. (2006) har de fleste norske organisasjoner i dag mange gravlagte endringsprosjekter, så vel som ledere som etter hvert går i graven med dem. Med tanke på dette, er det derfor viktig at en ser behovet for gode ledere som er rustet til å ta aktiv del i den stadige omdanningen, og som ser muligheter og utnytter alle deler av organisasjonen for å nå de målene en har satt.

2.2.4 Faser i en endringsprosess

Ulike teoretikere har i en årrekke dannet modeller der de tar for seg hvilke faser en går igjennom i en endringsprosess, og hvilke moment det er vanlig å støte på under arbeidet.

En av de første, og mest kjente, er Lewin (sitert i Yukl, 2006) sin "force-field"-modell, som deler forandringsprosessen opp i tre faser.

1. Opptining ("unfreezing"): Her innser organisasjonens medlemmer at det finnes et problem. Spørsmål blir stilt til det vante, og en erkjenner at en har et forbedringsbehov.
2. Endring ("change"): Folk ønsker å finne nye måter å gjøre ting på. Her defineres, velges og røves nye løsninger. Når nye løsninger gir ønskede resultat går en over i den tredje, og siste fasen.
3. Reetablering ("refreez"): Her blir den nye tilnærmingen "frost" og er med dette en del av hverdagen. Det nye er bygd inn i mer eller mindre stabile strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre.

Lewin legger spesielt vekt på at en må gå gjennom de tre fasene i riktig rekkefølge, da andre fremgangsmåter og innfallsvinkler kan føre til, eksempelvis, motstand til endring, mangel på forpliktelse eller et ufullstendig endringsarbeid. Dette blir det rettet en del kritikk mot, da en endring ikke alltid forløper så skjematisk og oversiktlig som det Lewin sier. Modellen kan sies å være for statisk da endringer bør sees på som en pågående og skiftende prosess.

2.2.5 Noen steg i retning mot en vellykket endring

Ulrich (siteret i Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001) har tatt for seg noen kritiske faktorer for å oppnå suksess i endringsprosessen.

1. Forankring av endring
2. Skape felles erkjennelse av behov
3. Skape en visjon
4. Mobilisere forpliktelser
5. Forandre systemer og strukturer
6. Overvåke fremgang
7. Få forandringer til å vare

Her ser man en logisk rekkefølge i de syv punktene, men Ulrich har, i motsetning til Lewin, poengtert viktigheten av å se endringsarbeidet som en dynamisk helhet. Her påvirker enkeltfaktorene hverandre, og gjennomføringen må gjerne skje i varierende rekkefølge. Å se hvor en skal ha fokuset og å klare å være våken for denne dynamikken ligger videre som en hoved-utfordring for ledelsen av endringsarbeidet.

Kotter (siteret i Grønhaug et al., 2001) har også laget en lignende modell for hvilke faser en må gjennom for å lykkes i en endringsprosess, men på samme måte som Lewin vektlegger han viktigheten av å følge stegene i sin gitte rekkefølge.

2.2.6 Veiledning for endringsledelse

Ifølge Yukl (2006) er det å lede en endringsprosess ikke bare en av de viktigste ledelsesoppgavene, men også en av de vanskeligste. For å tilpasse seg et miljø og en verden som er i stadig endring, er en avhengig av gode og effektive lederevner innen endringsledelse. I den sammenheng lister Yukl opp noen elementer han mener er sentrale for å kunne lykkes i en endringsprosess. Blant annet vektlegger han viktigheten av å ha evnen til å sette seg inn i, og forstå bakgrunnen for motstand til endring, se de ulike fasene i en endringsprosess, i tillegg til at en ser hvor viktig det er å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer.

Når det kommer til selve iverksettingen av endringen, deler Yukl (2006) ledelsesfunksjonen opp i to kategorier og sier videre at om en tar hensyn til disse vil en kunne være på god vei mot suksess i endringsprosessen.

Politiske/organisasjonsorienterte handlinger

De politiske/organisasjonsorienterte handlingene kan kalles strategiske handlinger. Eksempel her er å identifisere støttespillere og motstandere, å opparbeide seg en koalisjon av støttespillere og å sørge for å ha kompetente endringsorienterte personer i nøkkelstillinger. I tillegg blir det vektlagt at en må la arbeidsgruppene selv lede omstillingsprosessen, og at det kan være ideelt å gjennomføre dramatiske, symbolske endringer som vil påvirke arbeidet helt i starten av prosessen. Med dette viser en at en tar den nye visjonen på alvor og de involverte vil med dette på en tydelig måte merke seg effekten av endringen i det daglige.

Personorienterte handlinger

Et svært viktig moment ved innføring av endringer er å motivere, støtte og å lede folk, så her er det lederens mellommenneskelige aspekter som settes på prøve. Det er viktig å merke seg at selv personer som i utgangspunktet gir sin tilslutning til endringene også trenger støtte og hjelp. Dette for å holde ved like entusiasmen når de uunngåelige problemene og tilbakeslagene dukker opp. Sentrale punkt under personorienterte handlinger, kan være å skape en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringer, forberede folk på å tilpasse seg endringer, hjelpe folk med å mestre problemer under omstillingen og å skape muligheter for tidlig suksess. I tillegg er det viktig å holde folk informert om fremskritt i endringsprosessen, gi uttrykk for en forpliktende innstilling til endringene og å gjøre folk i stand til å gjennomføre endringene.

2.2.7 Strategi E og O

Vi finner videre likhetstrekk mellom Yukl (2006) sine kategorier for ledelsesfunksjonen og Beer og Nohria (sitert i Jacobsen, 2004) sine grunnleggende metoder for å organisere en endringsprosess. Disse er mest kjent som Strategi E og Strategi O, som vi nå vil presentere:

Strategi E- economic

Denne strategien fokuserer på å øke den økonomiske, og synlige verdien i bedriften.

Endringens innhold dreier seg først og fremst om å endre struktur og system, for så senere å endre kulturen. Planleggingen gjennomføres som en lineær prosess med faste faser før man går videre i endringen. Under planleggingen er strategisk analyse sentralt, som for eksempel SWOT-analysen der en analyserer eksterne og interne forhold, trusler og muligheter.

Det er toppledelsen som er drivkraften bak endringen, noe som har flere fordeler med seg. Blant annet sitter de på mye informasjon som indikerer at en endring trengs. Toppledelsen er ofte de første som får informasjon, både fra eksterne og interne aktører, noe som gir dem en god oversikt i hele bedriften, i motsetning til en avdelingsleder som gjerne har noe snevrere syn. Som hjelp i endringsprosessen, benytter ledelsen seg i stor grad av eksterne konsulenter som kommer med «fasitsvar» på hvordan de skal løse problemene. Disse konsulentene har et vidt og fritt syn på organisasjonen, noe som gjør dem i stand til å diagnostisere problemene og komme med løsninger.

For å motivere de ansatte, er finansielle incentiver hyppig brukt. Ledelsen kan bruke sin formelle makt ved å gi materielle belønninger og dermed overvinne motstand mot endring. Ifølge Jacobsen (2004) kan belønninger være med på å redusere motstand, dersom de blir brukt på riktig måte. De må da være knyttet til resultater, og ikke aktiviteter dersom de skal ha sin hensikt. I tillegg må belønningene være oppnåelige og realistiske, visst ikke kan de virke mot sin hensikt og demotivere de ansatte. Avslutningsvis påpeker Jacobsen på belønningssystemet må være satt opp *før* endringen iverksettes. Dette må en gjøre fordi de ikke vil fungere som motivator og drivkraft for endringen dersom de komme underveis.

Strategi O- organization

Her ønsker man å utvikle de menneskelige ressursene. I motsetning til i strategi E ønsker en å endre det uformelle først, som for eksempel individuell kompetanse og kultur, for så senere å endre de formelle elementene. Sentrale element er læring basert på erfaring, utvikling av kultur og deltakelse fra de ansatte. I denne sammenheng skriver Jacobsen (2004:202) at ”Ved å åpne for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen kan selve beslutningens legitimitet forbedres, noe som kan minske motstanden mot beslutninger man ikke liker.” Dersom ledelsen klarer å skape eierfølelse til endringen blant de ansatte, vil de mest sannsynlig jobbe for endringen.

Som hjelp i endringsprosessen benytter ledelsen prosesskonsulenter. De er der for å vise vei, mens ledelsen, sammen med de ansatte, må utføre selve endringen. En prosesskonsulent har ”(...) evnen til å involvere klienten i selvdiagnose og evnen til å dyktiggjøre klienten til selv å intervensjonere når det gjelder problemet.” (Lyngdal, sitert i Jacobsen, 2004:210)

For å motivere de ansatte brukes det ikke finansielle incentiver, men ledelsen prøver heller å overbevise de ansatte om at endringen er nødvendig. På denne måten blir det de ansatte som driver frem endringen, fordi de ser den som nødvendig for å bedre sin egen arbeidshverdag. I tillegg er det vanlig å belønne de ansatte gjennom symbolske belønninger, eksempelvis gjennom turer til den lokale puben, der en kan lufte tanker og eventuell misnøye. ”Endring av finansielle incentiver bør heller skje etter at endringen er foretatt.” (Ledford og Heneman, sitert i Jacobsen 2004:210) Dersom det er misnøye med den nye situasjonen, vil en på dette tidspunktet kunne bruke finansielle incentiver for å motivere de ansatte.

Dette er en strategi som passer best dersom endringen skjer sakte og er lite planlagt. Endringene er ikke bare en engangshendelse, men kontinuerlige over tid. I strategi O blir planleggingen gjennomført inkrementelt, altså skrittvis. En setter opp små tiltak for så å evaluere om en skal fortsette, samt at en vurderer om tiltakene er i tråd med visjonen. Ved å innføre små tiltak, kan motstanden minskes da de ulike tiltakene ikke virker så overveldende og skremmende, sammenlignet med store og radikale endringer. ”I tillegg blir planleggingen en kontinuerlig prosess som hele tiden er tett bunden opp til konkrete tiltak, noe som også kan medvirke til å skape et endringsklima i hele organisasjonen.” (Weick, sitert i Jacobsen, 2004:208)

Til slutt vil vi presisere at ingen av disse modellene er bedre enn den andre. Hvilken strategi en skal velge, må vurderes ut fra *konteksten* rundt endringen. I tillegg til å velge enten eller, er det også mulig med en kombinasjon av de to.

2.3 Hva er motstand til endring?

2.3.1 Motstand

”Motstand er en kraft som bremser eller stopper bevegelse. Ethvert system, biologisk eller sosialt, yter motstand mot en forandring som fortolkes som farlig eller skadelig. Fremgang uten motstand er således umulig. Motstand er energi i retning av beskyttelse.” (Grønhaug et al., 2001:277) Vanligvis blir motstand sett på som noe uønsket, og energien som oppstår kan virke forvirrende og gjøre en usikker. Denne motstanden er en naturlig reaksjon da en har et ønske om å beskytte sine interesser. Ledelsens oppgave blir derfor å omforme den negative energien til konstruktiv innsats i endringsarbeidet (Grønhaug et al., 2001). ”Det er ikke uten grunn at det kinesiske tegnet for krise er det samme tegnet for mulighet!” (Nordengen, 2004:12). Også Jacobsen (2004:171) presiserer dette med den positive motstanden.

Å undertrykke motstand og «forby» kritiske ytringer kan dermed ses på som en «dialogbegrensning». Hvis man derimot aksepterer at det finnes ulike oppfatninger, og at den eneste måten å forene dem på er gjennom en åpen og kritisk debatt, vil motstand plutselig bli et positivt trekk.

I denne sammenheng sier han også at en ved å åpne for diskusjon vil kunne sitte igjen med flere alternativer som er nøye diskutert. På denne måten kan en komme frem til en bedre beslutning for endring, både for *hva* som skal endres og *hvordan*. Dersom det ikke oppstår noe motstand, kan det bety at alle er *for* endringen, noe som kan være skremmende. Full taushet og enighet kan være indikasjoner på at organisasjonens medlemmer ikke bryr seg om det går bra eller dårlig med bedriften.

2.3.2 Årsaker til motstand

Conner (sitert i Grønhaug et al., 2001) kommer med flere grunner til motstand mot forandring i organisasjoner. For det første er *mistillit* til de som foreslår endringen en av hovedårsakene til motstand. Det kan lett skapes en ond sirkel med en hemmelighetsfull og uklar ledelse, som igjen kan forsterke mistenksomhet, mistillit og motstand. I tillegg til dette gjør enkelte motstand rett og slett fordi de ikke vil *bli styrt av andre*. Uten aktiv involvering fra de ansatte i endringsprosessen der alt blir ”top-down”, må en regne med motstand.

Videre kan det oppstå motstand fordi de ansatte tror at forandringen er *unødvendig*. De holder fast på utsagnet ”Never change the winning team” og har vanskeligheter med å forstå hvorfor en må endre på noe når organisasjonen har det bra. I tillegg til dette kan de se på endringen som *urealistisk* å gjennomføre. Problemet er klart for alle, men den angitte endringsprosessen virker ugjørlig. Bakgrunnen for dette kan være tidligere mislykkede endringer, og frykt for et nytt nederlag. Motstanden kan også komme av frykt for at en *ikke duger* til den nye situasjonen som vil oppstå på bakgrunn av endringen. Krav om ny kunnskap og avlæring av gammel kunnskap kan være en utfordring for enkelte.

Jacobsen (1998) har også satt opp noen årsaker til at endring blir møtt med motstand. Eksempel på disse er frykt for det ukjente, tap av identitet, endring i maktforhold og omorganisering som krever dobbeltarbeid.

2.3.3 Håndtering av motstand

Grønhaug et al. (2001) foreslår flere tiltak for hvordan ledere kan håndtere motstanden som kan oppstå ved innføring av endring. Noe av det første ledelsen bør gjøre er å finne ut *hvor sterk* motstanden er. Dette gjøres via god kommunikasjon og informasjon, i form av individuelle samtaler, utsending av skriv eller opplysning på møter. På denne måten kan de legge opp et videre løp for å redusere motstanden. Hvordan denne informasjonen blir lagt fram for de ansatte, er av stor betydning. En må tilpasse informasjonen til de enkelte og ta hensyn til hvilken fase de befinner seg i. Ledelsen må bruke god tid, gjennom dialog, slik at alle forstår bakgrunnen for endringen.

For å skape god kommunikasjon må informasjonen komme tidlig, være åpen og klar. Det kan være lurt å snakke *direkte* til de ansatte, ansikt til ansikt. På denne måten får en respondert og registrert følelsene. En annen ting er at man bør fortelle folk *sannheten*. Da slipper det å oppstå falske rykter og en skaper lojalitet til sine ansatte. I tillegg til dette bør lederen vise sine *egne følelser*. Emosjonelt lederskap kan bidra til at de ansatte føler seg forstått, og åpner seg mer følelsesmessig.

En av de beste egenskapene en leder kan ha er evnen til aktiv lytting. Aktiv lytting er i følge Grønhaug et al. (2001) at man har helhjertet oppmerksomhet, øyekontakt, stiller åpne spørsmål, viser interesse, lytter til følelsene bak ordene, samt klargjøre og bekrefte det en har

oppfattet og forstått. Ved aktiv lytting kan en få de ansatte med på å bidra i endringsprosessen, som for eksempel ved å la dem komme med forslag om hvordan organisasjonen skal komme seg fra A til B. På denne måten vil de få et eierskap til endringen og bli motivert, i stede for å gjøre motstand. De bør altså trekkes med i vurderinger som gjelder dem selv, slik at ledelsen viser at de bryr seg.

2.4 Hvordan få de ansatte med på den nye endringen?

Det å engasjere de ansatte til å bidra til implementering av den nye endringen, kan være vanskelig. Nøkkelfaktorer som commitment, motivasjon og empowerment, har gjentatte ganger blitt beskrevet i litteraturen som viktige element for en vellykket endringsprosess, og vi skal nå se nærmere på disse.

2.4.1 Commitment



Figur 3. Tre ulike typer for organisatorisk commitment. Kilde: Basert på Greenberg & Baron sin figur (2008:236)

Ifølge Greenberg og Baron (2008) har man en *normativ forpliktelse* dersom personen er i organisasjonen på grunn av sosialt ”press”. Denne personen er redd for å bryte ut, og blir dermed værende. Videre har vi de som har en *følelsesmessig forpliktelse*. Dette er den mest vanlige formen for commitment, der en virkelig er enig med organisasjonens verdier, og ønsker å bli der. Et eksempel på denne type forpliktelse er dersom en frivillig jobber overtid

en fredags kveld. Til slutt finnes *forpliktelse til å fortsette* der en blir i organisasjonen fordi en ikke har råd til å slutte.

Å skape commitment til jobben er viktig av flere grunner. Den største er nok at det er liten sannsynlighet for at de ansatte slutter, og man unngår høy grad av turnover. I tillegg er de ansatte villige til å ofre det lille ekstra for organisasjonen.

Det kan være utfordrende for ledelsen å skape commitment, men en ting de kan prøve er å gjøre jobbene mer interessante, i den grad det er mulig. Får den ansatte en spennende arbeidshverdag som er variert og utfordrende, vil han etter hvert få commitment til jobben. I tillegg til dette kan man også under rekrutteringen se etter personer som har like verdier og holdninger som organisasjonen har. På en annen side kan dette også medføre at organisasjonen sitter med *for* like personer, der det kan være vanskelig å tenke nytt.

2.4.2 Motivasjon

I forbindelse med endringsarbeid er motivasjon et viktig stikkord. Kaufmann og Kaufmann (2006:93) definerer motivasjon som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.”*

Det å motivere de ansatte til å jobbe med en endring, kan være utfordrende. En endringsleder bør fokusere på å motivere de ansatte, eksempelvis ved å trekke frem det positive med den nye situasjonen. De ansatte må få et bilde av hvordan deres arbeidshverdag kan bli forbedret ved å implementere endringen. Dersom man får en ny stilling, kan dette for eksempel innebære fastere arbeidstider, noe som lederen bør trekke frem for å motivere. Den nye endringen kan også innebære nedskjæringer, og da må de ansatte tidlig i prosessen få vite hva ledelsen vil gjøre for de det gjelder. Ledelsen kan for eksempel tilby rådgivning og hjelp til å få ny jobb. Underveis i endringsprosessen bør endringslederen gi de ansatte tilbakemeldinger om resultater, noe som gir dem en indikasjon på hvordan endringen går. De kan da, på sikt, se at endringen faktisk fører til noe positivt, selv om de i starten var skeptiske. Videre må de ansatte få noe å strekke seg etter. På denne måten kan motivasjonen økes etter hvert som de mestrer ulike oppgaver. Arbeidsoppgavene bør være vanskelige, men likevel fullt oppnåelige.

For å motivere hele organisasjonen, er det nødvendig å skape en følelse av at endringen er nødvendig. Ifølge Jacobsen (2004) kan dette gjøres ved først og fremst å overbevise de ansatte om at endringen er nødvendig. Dette kan gjøres gjennom en sammenligning mellom dagens situasjon og en ønsket framtidssituasjon. En kan informere om konsekvensene, som oppsigelser etc., dersom man ikke gjennomfører endringen. På denne måten kan det oppstå sterke følelser og motivasjon for å gjennomføre endringen. Videre sier Jacobsen at organisasjonen kan motivere de ansatte ved å arrangere teamturer der en blander sosial hygge og kursing innen for eksempel nye arbeidsmetoder.

2.4.3 Empowerment

Ordet Empowerment er opprinnelig engelsk og kommer av begrepet *empower* som betyr å ”autorisere, bemyndige” (Tritrans, 2010). Begrepet handler, ifølge Thesen og Malterud (sitert i Owren, 2008) om å mobilisere og styrke folk sine egne krefter, samtidig som en fokuserer på å nøytralisere krefter som kan føre til avmakt. Minkler og Wallerstein (sitert i Owren, 2008) sier dette på en litt annen måte da de ser på empowerment som en sosial handlingsprosess der individ, grupper eller en hel organisasjon får kontroll over deres liv på en slik måte at det forandrer deres sosiale og politiske omgivelser. Dette vil igjen påvirke og forbedre deres rettferdighetsfølelse og dermed bedre kvaliteten i deres liv.

Ut fra de to overstående definisjonene av begrepet, kan vi videre si at empowerment er en ”demokratisk prosess for å fremme deltakelse, rette ryggen og stole på egne krefter og ressurser” (Brukerkompetanse, 2010). Med andre ord kan en si at økt beslutningsmakt og ansvar i hverdagen kan være med på å styrke individets tro på egen kapasitet og muligheter.

Empowerment er svært utbredt i dagens organisasjoner, noe som viser seg igjen i mange bedrifters organisasjonskart. Her kan en se at de har gått bort fra den hierarkiske oppbygningen og over til en flatere struktur der makten fremstår som mer delt. Med dette stilles det krav til den enkelte arbeider om å handle mer egenrådig både i dagligdagse situasjoner i den vanlige driften og ved deltagelse i større beslutningssituasjoner. Denne formen for økt beslutningsmakt og ansvar i hverdagen vil på sikt kunne resultere i et mer selvsikkert arbeid, som igjen kan berike både organisasjonen og de rundt den. Empowerment vil i tillegg være med på å motivere den enkelte arbeider da organisasjonen og den øverste

ledelsen viser dem tillit. Dette kan igjen føre til økt engasjement blant de ansatte, som videre resulterer i commitment overfor både arbeidet og arbeidsplassen.

3 Metode

I denne delen vil vi først si litt om hva metode er, før vi presenterer de to hovedformene ”kvalitativ” og ”kvantitativ” metode. Videre vil vi si hvilke metode vi valgte å bruke i vårt arbeid, samt komme med en begrunnelse av dette valget. Deretter vil vi si litt om vårt utvalg og fortelle litt om hvordan vi gikk frem i vårt arbeid med datainnsamlingen.

3.1 Hva er metode?

Ifølge Johannessen, Kristoffersen & Tuft (2004) kommer metode av det greske *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. I samfunnsvitenskapelig metode handler det om hvordan en skal gå frem for å innhente informasjon om virkeligheten, og ikke minst om hvordan vi videre analyserer hva denne informasjonen forteller oss. Målet er at den skal gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.

Ut fra den overnevnte teorien kan vi si at metode er fremgangsmåten i forskningsarbeidet. Hvilke metode eller fremgangsmåte en så velger å bruke, avhenger av problemstillingen. Her er det vanlig å skille mellom to hovedtyper – kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen mellom de to metodene dreier seg i hovedsak om hvordan data blir registrert og analysert.

I de fleste forskningsprosjekt bruker en enten den kvalitative eller den kvantitative metoden, alt etter hvilken som passer forskningsdesignet best. Selv om de to tilnærmingene er svært ulike kan en, ifølge Johannesen et al., kombinere de to i en og samme undersøkelse.

3.2 Kvantitativ metode

Johannessen et al. (2004) sier at en gjennom den kvantitative metode anvender tall, som en videre analyserer ved hjelp av spesielt utviklede statistiske prosedyrer. En befatter seg med andre ord av det som er målbart – altså kvantifiserbart. Hovedprinsippet her er nøyaktighet. Opplegget er i det store og hele fastlagt *før* selve datainnsamlingen begynner og forskeren har

på forhånd bestemt hvilke utvalgte aspekter ved kildene som skal undersøkes. Resultat av kvantitativ forskning blir ofte presentert i tabeller, grafer og andre statistiske fremstillinger.

3.3 Kvalitativ metode

Ifølge Hennestad et al. (2006) er et overordnet mål med den kvalitative forskningen å utvikle forståelsen av fenomen som er knyttet til både personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Sentralt her står det å skaffe seg en dypere innsikt, både i opplevelsen og i livssituasjonen. Utfordringen med den kvalitative metoden er, ifølge Johannessen et al. (2004), å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturert data. Her må en redusere informasjonsmengden, identifisere mønstre og lage et rammeverk som videre skal formidle innholdet. En har ingen fasit for hvordan ting skal gjøres, i motsetning til forskningsarbeid utført ved hjelp av den kvantitative metoden.

3.4 Valg av metode

Vi bestemte oss tidlig i prosessen for hvilke metode vi ville bruke i vårt empiriske studie. Basert på vår problemstilling var det uten tvil den kvalitative metoden som passet best, da en ved bruk av denne metoden har større sjanse for å få bedre innsikt i enkeltindividers oppfatninger og tanker rundt den gjeldende endringsprosess. Vi var ute etter å gå i dybden og høre hvordan de ansatte opplevde iverksettingen av TOK, i tillegg til at vi så fordelene av å kunne komme med utdypende spørsmål, både underveis og i etterkant av intervjuet. Med denne fremgangsmåten føler vi at vi sitter igjen med en grundigere forståelse for endringsprosessen som har tatt form ved Umland omsorgssenter. Vi er trygge på at vi ikke hadde fått det samme resultatet dersom vi hadde brukt den kvantitative metoden, da denne er preget av liten fleksibilitet.

3.5 Utvalg

Ifølge Johannessen (2004) er formålet med kvalitative forskningsprosjekter i hovedsak å komme nært inn på personene som tilhører målgruppen en er interessert i å vite noe om.

Ut i fra dette ser en at utvalget ikke kan ha samme størrelsen som ved utføring av et kvantitativt forskningsprosjekt, og en kan med andre ord si at hvem, og hvor mange informanter som velges ut, avhenger av forskningsspørsmålet.

På bakgrunn av metoden vi valgte og de tidsbegrensningene vi stod ovenfor var den opprinnelige problemstillingen å fokusere på hvordan *koordinatorene* ved Udland opplevde endringsprosessen. Vi ble videre fortalt at det fantes fire koordinatorene ved omsorgssenteret, og fikk med dette en avgrensning i vårt utvalg. Senere viste det seg at en av de fire hadde sluttet i arbeidet, samt at en annen ikke ville la seg intervju. Dette gjorde at vi måtte tenke nytt, og vi kom dermed frem til dagens problemstilling. Denne tar for seg en sammenligning av koordinatorene og de ansatte sine opplevelser ved innføringen av TOK. Tanken bak denne sammenligningen var at den forhåpentligvis ville gi oss to ulike sider av samme sak, noe som igjen ville føre til et mer nøyaktig bilde av opplevelsen av den aktuelle endringsprosessen. Ettersom vi bare kunne intervju to koordinatorene valgte vi også å forholde oss til to vanlig ansatte. Dette var for å få best mulig balanse i vår sammenligning. Videre lot vi vår kontaktperson i kommunen stå for utvelgelsen av informantene, med utgangspunkt i vårt ønske om to fra hver posisjon. I tabell 1 *Utvalgsprofil*, presenterer vi de fire intervjuobjektene.

	Posisjon	Kjønn	Utdannelse	Erfaring
Intervjuobjekt 1	Koordinator	Kvinne	Sykepleier med videreutdanning.	Har lang erfaring, og har jobbet på Udland siden oppstart for 8 år siden.
Intervjuobjekt 2	Koordinator	Kvinne	Vernepleier.	Har lang erfaring, og har jobbet på Udland omsorgssenter de siste 7 årene.
Intervjuobjekt 3	Ansatt	Kvinne	Hjelpepleier med videreutdanning.	Har lang erfaring, og har jobbet på Udland siden oppstart for 8 år siden.
Intervjuobjekt 4	Ansatt	Kvinne	Hjelpepleier.	Har jobbet ved Udland omsorgssenter de siste 8 årene.

Tabell 1. Utvalgsprofil

3.6 Kritikk til utvalg

I en empirisk besvarelse er det enkelte moment en må ta i betraktning når en ser på oppgavens grad av validitet og legitimitet. For vår del kan dette eksempelvis være at alle informantene var kvinner. Bakgrunnen for dette kan være at omsorgsyirket er kvinnedominert. Videre stiller vi oss kritiske til at kommunen alene har fått ansvaret for utvelgelsen av informantene, da det kan tenkes at de kan ha funnet personer som bare belyser den ene siden av saken. Dette var et område vi selv valgte å la kommunen kontrollere, i tro om at de ville finne informanter som ville gi oss en oppriktig besvarelse. Vi tror også at kommunen er ute etter å få frem et sannferdig bilde av situasjonen, og på bakgrunn av dette har tatt avstand fra et ”fikset” resultat. Et annet moment som må trekkes frem er at vi måtte intervju de to koordinatorene samtidig. Fra Udland sin side kom nok dette av at de ville unngå at det gikk bort for mye tid, men vi må likevel stille oss kritiske til dette da det kan ha påvirket svarene til de to informantene.

Avslutningsvis vil vi begrunne hvorfor vi ikke har tatt med alder og utdypende informasjon om informantene. Dette kommer av at vi ønsker å anonymisere intervjuobjektene, ettersom Udland er en relativt liten organisasjon. Vi oppnår med dette å sikre legitimiteten både mot deltagerne og Haugesund Kommune.

3.7 Datainnsamling – forskningsdesign

”Forskning skiller seg fra hverdagslig synsing ved at det må samles inn dokumentasjon, eller *data* som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes” (Johannessen et al. 2004:38).

De mest vanlige metodene for å samle inn data når en har et kvalitativt forskningsspørsmål er ved hjelp av observasjon, intervjuer og fokusgrupper. I vårt prosjekt har vi valgt å dra nytte av det kvalitative intervjuet, som ifølge Dalen (2004) bygger på allmenne prinsipper for gjennomføring av en empirisk undersøkelse. Intervjuet kan bygges opp på forskjellige måter, og det er vanlig å skille mellom åpne og mer strukturerte eller fokuserte intervjuer. De åpne intervjuene kan ifølge Dalen være krevende da intervjueren ikke har formulert spørsmål på forhånd og dermed er mer avhengig av hva informanten er villig til å meddele. Vi har selv valgt å nytte oss av et mer strukturert intervju, men la likevel vekt på at det var rom for ”utskeielser” i samtalen.

Uavhengig av hvilken intervjuform en bruker må en på forhånd utarbeide en intervjuguide. Intervjuguiden tar for seg sentrale temaer og spørsmål som alt i alt skal dekke de viktigste områdene som studien skal belyse. Denne finner dere som vedlegg bak i oppgaven (se vedlegg 2 og 3). Videre er det vanlig at en på forhånd av kvalitative intervjustudier foretar et eller flere prøveintervjuer. Dette gjør en både for å teste ut intervjuguiden i tillegg til at en tester seg selv som intervjuer. Vi valgte, av tidsmessige årsaker, å droppe prøveintervjuet. Vi ser selvfølgelig viktigheten ved gjennomføringen, og vil i senere prosjekter sette opp tidsdisposisjonen på en annen måte for å få dette med. Til tross for dette, tok vi oss god tid til å gå grundig gjennom intervjuguiden i tillegg til at vi testet oss selv som intervjuere ovenfor hverandre. Dette var med på å gjøre oss bedre forberedt på det som var i vente.

Dalen (2004) anbefaler å bruke lydbånd eller andre lignende objekter ved gjennomføring av kvalitative intervjuer. Hun presiserer videre viktigheten av å ta vare på informantens egne uttalelser, og legger vekt på at egne nedtegninger vil være noe dårligere. Mange er skeptiske til bruken av lydbåndopptak, og det er derfor viktig at intervjueren selv har et mest mulig avslappet forhold til bruk av lydbånd under intervjuet. Et viktig moment er at en behersker teknikken, slik at en fremstår som profesjonell i bruken av både opptaker og mikrofon. I tiden før intervjuet, da vi selv gikk gjennom intervjuguiden og testet oss selv som intervjuere, testet vi også diktafonen som vi hadde fått låne til prosjektet. Med dette visste vi hvilke stemmeleie vi burde legge oss på under intervjuet for å få best mulig lyd, i tillegg til at vi var mer oppmerksom på hvilke signaler som viste på båndet når batteriet var utladet og lignende. Alle intervjuobjektene, med unntak av en, respekterte bruken av diktafon, til tross for at de i starten ble ille berørt ved å bli tatt opp på bånd. I tillegg til å bruke diktafon skrev vi ned stikkord underveis i intervjuene. Dette for å unngå å miste data dersom noe skulle ha gått galt med båndopptakene.

4 Presentasjon av data

Vi ønsker i det følgende kapittelet å presentere våre data fra intervjurunden. Her bruker vi samme oppsett som i de overstående kapitlene for å gjøre det mest mulig oversiktlig. De fire informantene våre jobber fulltid ved Udland omsorgssenter. To av disse er koordinatører for arbeidet med TOK, mens de to andre er vanlig ansatte.

I samråd med intervjuobjektene vil svarene presenteres som anonyme, og vi vil videre presentere koordinatorene som koordinator A og B, mens de vanlige ansatte får betegnelsen ansatt X og Y.

I presentasjonen av data vil en se at det kan oppstå sprik i svarene til informantene. Dette er på grunn av at begge koordinatorene (A og B) og en av de vanlige ansatte (Y), var med på et pilotprosjekt som ble gjennomført i forkant av dagens arbeid med TOK. Dette gjør at de har mer erfaring med metoden, som igjen kan tenkes å påvirke deres syn på verktøyet. Pilotprosjektet var i regi av et eksternt konsulentfirma, mens dagens arbeid er overlatt til de ansatte ved Udland omsorgssenter i samarbeid med Haugesund Kommune.

4.1 Hva er TOK/TPM?

Innledningsvis i intervjuene spurte vi informantene om deres kjennskap til TOK, og hvordan de ble presentert for selve prosjektet. Her var svarene noe ulike, men en fellesnevner var at ingen av informantene hadde hørt om verktøyet TOK på forhånd. Videre kom det frem at enkelte av informantene hadde deltatt på det overnevnte pilotprosjektet, og at de ble presentert for TOK av eksterne konsulenter. Her fortalte koordinator A at arbeidet var nytt innenfor helsesektoren, og at de skulle være en av de første til å prøve ut verktøyet. De var svært spente på hvordan dette skulle gå, da TOK vanligvis ble brukt i industrien.

Ettersom koordinator A og B skulle fungere som koordinører i det kommende prosjektet, krevde det mye organisering fra deres side. Det var mye som måtte tilrettelegges, og dette resulterte i en ekstra krevende start.

Ansatt X fortalte at hun ikke direkte ble presentert for TOK, men hadde hørt snakk om at noe skulle gjøres for å bedre miljøet på avdelingen. Dette stod i kontrast til svaret fra ansatt Y som hadde fått inntrykk av at arbeidet ble iverksatt for å endre håndtering av rutiner, med et særlig fokus på orden og system. Videre i intervjuet kom det likevel frem at det ikke var så stort sprik i deres oppfatning av bakgrunnen for TOK. Ansatt Y kunne fortelle at orden og system var førsteprioritet under pilotprosjektet, mens miljø og trivsel står i fokus under dagens arbeid.

I tillegg til informasjonen som ansatt Y fikk under piloten fra eksterne konsulenter, ble hun før dagens arbeid med TOK informert om fremgangsmåten for metoden av Solveig fra kommunen. Hennes presentasjon var engasjerende, og hun var flink til å fortelle og forklare. For ansatt Y var dette med på å sikre forståelsen og hjalp henne videre med å se nytten av arbeidet. TOK som metode startet opp på høsten 2009 for ansatt X, mens de andre startet allerede i 2007.

Videre i intervjuet spurte vi hvordan selve arbeidet med TOK ble iverksatt på Udland. I den sammenheng fortalte ansatt X at det ble arrangert møter hver onsdag. Her satt de i grupper og diskuterte hva hver enkelt var misfornøyd med, og hva de ville forbedre. Koordinator B fortalte hvordan koordinatoren satte opp lister over hvem som skulle ta for seg hver endring, innenfor en gitt tidsramme. På senere møter ble disse sakene fulgt opp. Det kom også frem at alle sakene, både påbegynte og fremtidige, blir oppført på en tavle som var synlig for alle. Videre fortalte koordinator B at de hadde laget en konvolutt der de ansatte kunne legge anonyme forslag til forbedringer. Dette var ett tiltak de innførte for å møte de mer tilbakeholdne som ikke våget å stå frem på møtene.

4.2 Hva er endring?

Vi ba informantene om å komme med eksempler på forbedringer som TOK hadde vært med og bidratt til, samt hvilke endringer de jobbet med nå. Koordinator A og B kunne fortelle om hundrevis av endringer som ble gjennomført under piloten i 2004. På den tiden stod orden og system i særlig fokus, og tiltak her var blant annet merking av skap i form av fotografier som indikerte hva som var i skapet. Denne merkingen var med på å forenkle arbeidet for de ansatte, slik at en lettere fant frem og dermed sparte tid. Et annet tiltak var bruk av piler for å vise til hvor ulike instrument befant seg. De ansatte slapp da å lete på alle avdelingene, og unngikk frustrasjon og sløsing av tid. Videre kunne koordinator A fortelle at arbeidet som ble gjort i startfasen var med på å fremme mye ros, særlig fra vikarer som kunne fortelle at det var bedre orden på denne avdelingen enn andre.

Når det kom til endringer som pågår i dag, kunne koordinator A fortelle at de har førti aktuelle saker. Noen av disse er i startfasen, mens andre er i ferd med å avsluttes. En av de store sakene de holder på med er omorganisering av tøykammeret. Dette arbeidet er svært omfattende da det krever mye planlegging og organisering.

På spørsmål om hvilke forbedringer TOK har medført, svarte ansatt X at TOK har bidratt til en mer åpen dialog blant de ansatte. Hun føler at de er blitt mer bevisste på å hjelpe hverandre på gruppene, og at kommunikasjonsklimaet er blitt noe bedre. Også ansatt Y mente at TOK hadde ført til et bedre samarbeid og miljø blant de ansatte da de under dagens arbeid føler seg mer synlige.

Som nevnt tidligere, presiserte ansatt Y at gjennom arbeidet med TOK hadde fokus snudd fra orden og system til miljø og trivsel. Dette kom frem gjennom tiltak som ble gjort for å bedre de ansattes hverdag, samt gjennom fokus på tilrettelegging av tilbudet til pasientene. Et eksempel på dette var tiltaket om *kvalitetstid*. Kvalitetstid innebærer at hver pasient skulle få en halv time borte fra omsorgssenteret samme med en av de ansatte, om dette var mulig. Dette var noe en ansatt hadde foreslått på et av møtene.

Videre spurte vi om informantene så behovet for endring før TOK ble introdusert. Både koordinator A og B vektla her viktigheten av endring, da en *alltid* kan bli bedre. TOK ble valgt som fremgangsmåte fordi dette var noe nytt og spennende. Her la koordinator A stor vekt på hvordan TOK i starten var et verktøy og et prosjekt, mens det i dag er en kontinuerlig metode i hverdagen.

Ansatt X sa at hun ikke så behovet for endring, og sa videre at hun var tilfreds med hvordan tingene var på forhånd. Om noe skulle bedres, var det etter hennes mening miljøet. Ansatt Y mente derimot at det var et behov for endring på arbeidsplassen, men hadde aldri kommet på at nettopp denne metoden kunne være løsningen. I starten var hun derfor på søken etter mer informasjon om metoden, og så underveis i prosessen nytten og helheten. Hun underbygger dette med at hun deltok på alle møter og samlinger som omhandlet TOK. Dette var i kontrast til ansatt X som trakk seg mer unna.

Videre spurte vi om de følte de fikk nok disponert tid til arbeidet med TOK. Koordinatorene presiserte at alle nye måter å tenke på krever mye tid og tankevirksomhet. Koordinator A fortalte videre at hun ofte stilte seg spørsmålet ”har vi egentlig tid til dette?”, men sa så at hun visste at det ville komme noe godt ut av det og at ting ville bli bedre. I tillegg har det vært viktig for koordinatorene å huske på at de har valgt å satse på metoden, og at det er deres oppgave å holde arbeidet ved like. ”En må være pådriver og holde motivasjonene oppe, noe som kan være svært utfordrende”.

Koordinator B trekker frem at hun skulle ønske at koordinatorene fikk mer tid sammen, for å bedre samkjøringen av TOK. For å kunne gjennomføre dette sier hun videre at de er avhengig av flere ressurser, noe som er en mangelvare i omsorgssektoren.

De vanlige ansatte hadde mer delte meninger angående disponibel tid. Ansatt X syntes det var svært slitsomt å dra på møtene som startet klokken 18:00 når arbeidsdagen hennes var over klokken 15:30. Dette har medført til hennes fravær på møtene. Hun foreslo at en kunne ta opp noen av de samme emnene på morgenmøtene, slik at en ikke gikk glipp av noe når en ikke kom tilbake til møtene etter endt arbeidstid. Dette mente hun kunne være med på å øke engasjementet for metoden blant de ansatte. I tillegg til at TOK gikk utover ens egen fritid, syntes ansatt X at de fikk for liten tid til å gjennomføre endringene. Her viste hun til tøy-lageret som i lengre tid var planlagt å omorganisere, men som i følge henne ikke hadde kommet noen vei. Ansatt Y så ikke på TOK som dobbelt arbeid, og deltok mer enn gjerne på alle møtene. Hun la likevel vekt på at hun hadde forståelse for at andre ikke hadde tid til ettermiddagsmøtene. Videre fortalte hun at det på hennes avdeling var muligheter for å be om mer tid til å gjennomføre aktuelle oppgaver dersom det var behov for dette.

4.3 Hva er motstand til endring?

Angående motstand spurte vi koordinatorene om de har støtt på store utfordringer eller om alle er villige til å delta i endringsarbeidet. Først og fremst forteller koordinator A om et imponerende engasjement blant de ansatte. Her trekker hun frem deltidsansatte, som eksempelvis bare jobber hver tredje helg. Før var disse vanskelige å følge opp, mens de nå er blitt mer synlige ved at de deltar i endringsarbeidet og kommer med mange gode forslag.

Videre forteller koordinator A at de har opplevd noe motstand. Hun sier at de opplever at noen saboterer ved å gjøre ting på "sin måte", noe som er et vedvarende problem. "Det var masse frustrasjoner (...) og vi hadde en som reserverte seg på grunn av dårlige erfaringer med denne metoden fra en tidligere arbeidsplass der det førte til innskrenkninger. Dette gjorde at hun ikke ville sympatisere med metoden". Koordinator A fortalte også at hun så forskjell fra de som deltok på pilotprosjektet sammenlignet med de andre avdelingene som jobber med TOK i dag. De "nye" sliter med utfordringene som de i piloten allerede har vært igjennom, og en kan med dette si at de fra piloten har en fordel foran de andre. "Noen av frustrasjonene fra piloten dukker opp igjen, men vi takler dem på en annen måte nå. Første gang fant vi en løsning og vi spør oss om denne kan brukes i dag? Dette kan anses som effektiv bruk av tid!".

På grunn av 24 timers drift, møter en ifølge koordinator A problemer med å nå alle. Dette har vist seg å være en stor utfordring med tanke på informasjonsflyt. Det er ikke enkelt å få alle til å gjøre ting på samme måte, men folk ser likevel ut til å stille seg positive. ”Det er ingen som har sagt at det er enkelt, men vi har troen på dette som metode”. For å møte denne utfordringen har de valgt å arrangere møter klokken åtte om morgenen, noe som har vist seg å fungere svært bra. Mange kommer på møtene, da dette er et tidspunkt der overgangen fra skift til skift overlapper hverandre. ”Noen kommer faktisk på fritiden sin, klokken åtte om morgenen, for å delta på disse møtene”. Koordinator B sier mye av de samme tingene som koordinator A, og vektlegger at tilbakemeldingene har blitt mer positive, og at ting går bedre og bedre. Hun forteller deretter om en metode de har tatt i bruk for å redusere motstanden. Den går ut på at en konsekvent involverer alle når en fordeler ulike saker, dette for å understreke at *alle* er like viktige i denne metoden.

Videre spurte vi informantene om de følte de fikk nok informasjon underveis i selve endringsprosessen. ”En kan aldri få nok informasjon, det er vi alle enige om!”, sa koordinator A. Deretter fortalte hun om erfaringer fra da det eksterne firmaet trakk seg tilbake, og de igjen stod alene. Dette gav mange utfordringer, og en måtte ta på seg roller som både pådriver og koordinator for at ting ikke skulle gli ut. Solveig fra kommunen var med under denne prosessen, og koordinator A ser absolutt fordelene av å ha noen å diskutere og ”spille ball” med. Også koordinator B trakk frem Solveig sitt engasjement som en viktig brikke her. Det ble lagt vekt på hvor viktig det kan være å ha med en person utenfra, som ikke selv står oppe i selve arbeidet. Hun stilte kritiske spørsmål og så ting fra et annet perspektiv enn det de involverte partene gjorde.

Ansatt X og Y hadde ikke noe konkret å utsette på informasjonen underveis, men fortalte at de til tider, som ansatte, følte seg glemt i endringsprosessen. Ansatt Y fortalte videre at det å gjennomgå store endringer kunne føles stressende, og at hun ble ofte sliten når det stod på som verst. Da var det fint å ha møtene der en kunne få lufte ut tanker og følelser.

Ansatt X syntes kommunikasjonsklimaet har bedret seg den siste tiden, og presiserer at folk våger å snakke mer åpent om ting i dag enn i forhold til før. Her er ansatt Y enig, men ser likevel forbedringsmuligheter.

Ansatt X opplever at ikke alle er like positive til TOK. Hun tror dette kan skyldes at de ikke får god nok oppfølging fra øverste hold. Ansatt Y tror på sin side at det å møte på alle møtene gjør at en lettere ser viktigheten av TOK, og forteller videre hvordan hun ser forskjell på de som møter og de som ikke møter. På hennes avdeling deltar alle, og hun tror at de ansatte setter pris på å få ut frustrasjoner ved å lufte egne tanker, og å komme med innspill på de gjeldende møtene. Avslutningsvis sier hun at en med denne type diskusjon har større sjanser for å oppnå enighet og forståelse, samt at en jobber mer som en helhet.

Før vi gikk over til neste tema i intervjuguiden spurte vi de ansatte om de hadde ytt motstand selv under endringsprosessen, og fikk nei til svar fra begge to. Ansatt X fortalte at hun er positiv og er gjerne med på nye ting, men at hun har lett for å resignere dersom andre ikke deltar. Andre moment som kan få henne til å trekke seg unna, er når ting ikke blir fulgt opp, da hun trenger støtte og hjelp fra andre.

4.4 Hvordan få de ansatte med på den nye endringen?

4.4.1 Commitment

Under spørsmålet om informantene føler commitment, eller forpliktelse overfor jobben og den endringsprosessen de er gjennom nå, svarte koordinator B at ”det er en del av jobben min.” Hun ser ikke på endringsarbeidet som en plikt, eller tvang, men har ”adoptert” organisasjonens holdninger og ser på alle måter nytten av arbeidet med TOK.

Koordinator A sier at hensikten med TOK er å involvere de ansatte og få dem til å føle commitment overfor sin egen arbeidsplass som følge av at de får være med på å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Målet er at de ansatte selv skal se hvor endringene trengs, for så å gjøre noe med disse. Tanken videre er at de skal føle et slags eierforhold. Hun håper at denne arbeidsformen med involvering i fokus kan være med på å påvirke de ansattes holdninger. En ser ting i en større sammenheng når en får være med å delta og det er viktig at løsningene ikke blir trykket nedover hodet på den enkelte. Koordinator A avsluttet med å si: ”Som leder må en prøve å hente frem det beste i de ansatte og se hvor de har sin styrke. Samspill og dialog, kreativitet og motivasjon henger sammen – og sammen kan vi gjøre hverandre gode”.

Ansatt Y har mange av de samme tankene rundt commitment som de to koordinatorene. Hun har store tanker om fremtiden, men vet at ting kan ta tid. I tillegg sier hun at en må huske at selv om en ikke merker at det skjer noe akkurat nå, så kan det få positive etterfølger for de som kommer etter. Ansatt X føler ikke noen spesiell form for commitment rettet direkte mot arbeidsplassen, men legger stor vekt på at hun vil det absolutt beste ovenfor pasientene.

4.4.2 Motivasjon

Angående motivasjon spurte vi informantene hvordan motivasjonen for innføring av TOK var, og om motivasjonen var den samme i dag eller om dette hadde endret seg. Koordinator A kunne her fortelle at hun opplevde blandet motivasjon fra de andre ansatte, både under piloten og i dag. Noen var positive og mente dette var noe alle avdelingene burde innføre, mens andre syntes det var tungvint og så ikke meningen. Disse erfaringer peker spesielt tilbake til pilotprosjektet. Koordinator B svarte mye av det samme, og fortalte videre hvordan de med minst motivasjon stilte seg skeptisk til det kommende arbeidet. De så ikke hvordan de skulle få tid til å gjøre ting, håndtere og vedlikeholde. For å få dette til, må en innse at det er krevende arbeid, men at det vil fungere når en får metoden inn under huden. Den må bli en del av hverdagen. ”De som stilte seg skeptisk i starten er skeptiske den dag i dag. De ser ikke at dette er kontinuerlig arbeid, men tror det er et arbeid som skal avsluttes på et gitt tidspunkt”. Koordinator A mener likevel at ting går lettere denne gangen. Folk stiller seg mer positive til å delta i arbeidsgrupper, og en hører svært sjelden et ”nei”. Videre trekker hun frem at dette kan ha med å gjøre at de har hørt at det gikk bra under piloten. ”Men metoden krever vedlikehold, og på grunn av dette har mye glidd ut”.

Som koordinator A sier i avsnittet over, trekker også ansatt X frem at både engasjement og motivasjon ofte endrer seg på sikt: ”Jeg føler at ting ikke blir gjort. Det kommer gjerne perioder der en er flink, mens så glir det ut”. Hun forteller videre at dette er et kjent fenomen her på arbeidsplassen, og at hun i de årene hun har jobbet her har erfart at det svært ofte bare blir med praten. For å underbygge dette, forteller hun om hvordan det gikk da hun fikk i oppgave å lage en sjekkliste for nye arbeidere over hvordan det praktiske arbeidet skulle utføres. Lister ble levert ut på de ulike avdelingene, men siden har ingen sett noe til dem. Dette virket demotiverende for ansatt X da hun hadde gjort mye arbeid, men til liten nytte.

Ansatt Y hadde ikke så mye å utsette på metoden, og legger vekt på at hun syntes TOK virket motiverende helt fra starten av. Videre sier hun at interessen stiger for hver dag som går, ettersom hun ser fordeler både for de ansatte og for pasienten.

Vi avsluttet med å spørre de vanlig ansatte om koordinatorene gjorde noe ”ekstra” for å motivere dem under endringsarbeidet. Her hadde vi tydeligvis formulert oss feil, da vi fikk svar i forhold til hva *ledelsen* gjorde for å motivere de ansatte. Ansatt Y syntes ledelsen er flink til å lytte, og viser til lønningspils som eksempel på motivator for å øke arbeidsinnsatsen. Ansatt X sier også at de har vært ute noen ganger, men sier at de ikke har noe fast i måneden.

4.4.3 Empowerment

Vi spurte informantene om de følte de hadde fått mer innflytelse på sin arbeidsdag nå, i forhold til før. Koordinatorene kunne her fortelle at arbeidsdagen deres hadde endret seg, da de nå hadde helt nye arbeidsoppgaver enn tidligere. Koordinator A mente at det å gi de ansatte mer innflytelse påvirket dem i en positiv retning, og at dette videre hadde lagt grunnlaget for mange interessante diskusjoner. ”Vi har troen på at de ansatte nå får mulighet til å påvirke sin egen arbeidsplass, og at dette videre vil kunne øke eierforholdet, endre holdninger og kanskje påvirke sykefraværet”. Videre presiserte hun at metoden er veldig i *tiden*, der formålet er å få frem det beste i de ansatte. For å lykkes med dette er det viktig at enda flere deltar mer aktivt.

Ansatt X på sin side følte ikke at TOK hadde ført til at hun følte mer innflytelse overfor arbeidshverdagen, men mente dette hadde med modenhet å gjøre. Etter hvert som tiden går er en ikke lenger så redd for å ytre sin mening overfor andre, uavhengig av hvilke arbeidsmetoden en nytter seg av. Ansatt Y mener hun alltid har hatt en viss form for innflytelse, men trekker frem at en med dagens arbeidsmetode lettere kan si sin mening på arbeidsplassen. Hun sier videre at tingene blir skrevet ned nå som en jobber med TOK, og sjansen er dermed mindre for at forslagene blir glemte.

Videre spurte vi om endringsprosessen hadde bidratt til vekst og utvikling av den enkelte. Ingen av de vanlig ansatte følte at arbeidet hadde påvirket dem i noen særlig grad, men ansatt Y ble svært motivert av å se på koordinatorene og hvordan de engasjerte seg i arbeidet. ”Å se hvordan de brenner for arbeidet motiverer og påvirker meg”. Koordinator A forteller at det er viktig å huske på at ikke alle er like frempå og sosiale, og sier videre at disse med dagens arbeidsform har fått vist nye sider. ”Vanligvis forholder du deg til de som er mest utadvendte, mens nå blir de mer tilbakeholdne mer synlige og vi gjør det vi kan for å dra mest mulig nytte ut av deres egenskaper”. For hennes del står *ydmøykhet* og *respekt* for den enkelte sentralt som en del av hennes personlige utvikling under arbeidet.

Koordinator B forteller at arbeidsmetoden har lært henne å tore mer. Eksempel her er å stå foran en forsamling og snakke, noe som går bedre og bedre etter hvert. Videre forteller hun at de kan se forbedringer i holdningene til folk angående det å delta.

5 Dataanalyse

I dette kapitlet vil vi analysere dataen vi har samlet inn via intervjuene, og sette de opp mot teorien vi har presentert i kapittel 2. Vi har valgt å følge det samme oppsettet som i de foregående kapitlene, for å skape en mest mulig oversiktlig fremstilling.

5.1 Hva er TOK/TPM?

Som presentert i teoridelen, er det vanlig å velge ut koordinatører innad i arbeidsgruppen. I tillegg til å planlegge og å følge opp arbeidet, har de en viktig rolle som pådriver og motivator, da de fungerer som et bindeledd mellom arbeiderne og den øvrige ledelsen. Ut fra informasjonen vi fikk av Solveig (se vedlegg 1), satt opp mot dataen vi fikk fra informantene, ser vi at koordinatorrollen i praksis samsvarer med den tilhørende teorien. Videre ser vi at arbeidsomfanget til koordinatorene har økt betraktelig etter det nye rolleskiftet. Dette viste seg i form av mye organisering og tilrettelegging, som gav koordinatorene en krevende start på metoden, som nevnt i intervjuet.

Prinsippet med TOK er som sagt å utføre et kontinuerlig forbedringsarbeid. Målet er å oppnå mest mulig effektivt arbeid, samt å fordele oppgaver på en slik måte at den enkelte arbeiders

ressurser, kunnskap og erfaring blir utnyttet maksimalt. Under intervjuene med de vanlige ansatte så vi et skille i oppfatningen av formålet med TOK. Her kom det på den ene siden frem at arbeidsmiljøet stod i fokus, mens det på den andre siden var orden og system som ble vektlagt. Til tross for de ulike oppfatningene ser vi at begge to, på sett og vis, hadde ”riktig”. Bakgrunnen for dette skillet kan komme av at informantene ble presentert for TOK på ulike tidspunkt, i tillegg til at de fikk høre om metoden fra ulike hold. For å unngå denne type misforståelser er det viktig at ledelsen, fra første stund, gir klar og tydelig informasjon om endringsprosessen. Alle må få vite hva som er hensikten med endringen, og videre hva resultatet kan bli. For å hindre slike misforståelser burde Udland sikret seg at alle de involverte fikk samme informasjon, uavhengig av hvilke tidspunkt de startet på. Hadde de tatt hensyn til dette fra første stund, er det ikke sikkert at de to hadde hatt et så forskjellig inntrykk av metoden.

En annen del av TOK består av visualisering. Koordinator B fortalte oss om møtevirksomheten der de ulike sakene ble listet opp, etterfulgt av hvem som skulle ta for seg hver aktivitet, og innenfor hvilken tidsramme. Videre ble disse synliggjort på en tavle slik at de ansatte kunne følge fremdriften. I teorien kommer det frem at synliggjøring kan være med på å skape optimisme, samt at det fungerer som god dokumentasjon og tydeliggjøring av resultatene. I tillegg til at tavlen fungerer som en sentral motivasjonsfaktor ved Udland, trekker ansatt Y frem at den også er et fint hjelpemiddel for å unngå at ting blir glemt.

5.2 Hva er endring?

En organisatorisk endring starter med et ønske om å oppnå en ny, fremtidig situasjon. Gangen i dette viser Beckhard og Harris (sitert i Hennestad et al., 2006) gjennom sin modell om *Endring i retning av en formulert fremtid* (figur 1). Under intervjuene kom det frem at Udland hadde flere pågående, samt avsluttede, forbedringstiltak. En annen modell som tar for seg denne prosessen er Lewin (sitert i Yukl, 2006) sin ”force-field” modell. Disse fasene må en ifølge Lewin gå igjennom i riktig rekkefølge, men i virkeligheten utløper ikke ting seg så skjematisk. Det er ikke uvanlig at folk faller tilbake til tidligere faser, eller befinner seg i de ulike fasene på ulike tidspunkt. I tillegg kan det variere hvor lenge man er i hver fase. Dette kan en se ved Udland der TOK ble innført på ulike tidspunkt i de ulike avdelingene. I dag er verktøyet i bruk i hele organisasjonen der små endringstiltak blir innført kontinuerlig. Med dette kan en anta at organisasjonen på sikt vil få metoden ”inn under huden”, og at en i

fremtiden vil se at de ansatte *sammen* danner et mønster for hvilken fase de befinner seg i til en hver tid. Det er viktig at ledelsen kommuniserer ut til deltagerne at en må respektere at ikke alle går frem i samme tempo. Med dette i tankene kan det være lettere å forstå hvorfor de ansatte ved Udland ser på metoden fra et ulikt syn, ettersom de befinner seg på ulike stadier. Denne forskjellen kommer frem i intervjuene, og kan tenkes å være et resultat av at ansatt X ikke deltok på pilotprosjektet. Her har vi grunn til å tro at de andre har kommet lengre i forandringsprosessen, som Lewin omtaler.

Jacobsen (2004) sier at en planlagt endring alltid starter med en ide, der en er på søken etter et målbart resultat. Han kommer med eksempel om strukturelle, prosedyremessige eller kulturelle endringer som kan komme til syne gjennom en ny type atferd. Dette kom frem under intervjuet med ansatt X som fortalte oss at de hadde fått et bedre arbeidsmiljø etter innføringen av TOK. Kommunikasjonen mellom gruppene var etter hennes mening blitt bedre, og kulturen mer ”åpen”. Dette er et godt eksempel på at kulturell endring har funnet sted ved Udland. Videre trakk hun frem morgenmøtene som et viktig tiltak som en prosedyremessig endring. Ansatt Y sa også at samarbeid og miljø var blitt bedre, i tillegg til at de ansatte er blitt mer synlige under dagens arbeid. Ut i fra dette kan vi anta at de ansatte har fått økt motivasjon da ledelsen har gitt mer rom for involvering. Ved å vise arbeiderne tillit vil en kunne oppnå større engasjement og deltagelse fra den enkelte, som videre kan være med på å berike både organisasjonen og de ansatte.

Rørvik (sitert i Jacobsen, 2004) ser på en endring som en oversettelsesprosess. Med dette presenterer han fire typer oversettelser; lokal tilpasning av endringen, delvis imitering, kombinering og omsmelting. Koordinatorene kom i sin utgreiing med ulike eksempler som støtter opp om denne teorien, blant annet ved at koordinator B fortalte oss om hvordan møtevirksomheten var lagt opp. De ansatte kunne fritt komme med egne ideer, som de deretter *kombinerte og smeltet om*. I tillegg ble det gjort *lokale tilpasninger*. Et eksempel på en *lokal tilpasning*, samt *delvis imitering*, er oversettelsen fra TPM i industrien til TOK i helsesektoren.

Jacobsen (2004) sier at det å gå fra en ide til det mer konkrete, kan kalles en planlagt endring. Denne type endring kan ifølge Jacobsen sees på som *intensjonal*, da en har visse intensjoner eller mål bak endringen. Ved Udland var intensjonen å innføre et kontinuerlig forbedringsverktøy som skulle fange opp tidsrøvere og legge grunnlag for et mer effektivt arbeid. For å

nå disse målene må en, ifølge Jacobsen (2004), analysere situasjonen, utarbeide løsninger og deretter iverksette passende tiltak. Vi har grunnlag for å anta at dette ble gjort i forkant av innføringen av TOK, da de gjennomførte et pilotprosjekt.

Dagens organisasjoner er i stadig endring for å kunne overleve de dynamiske omgivelsene, noe som har medført at endringsledelse som begrep har fått et større fokus. Ifølge Hennestad et al. (2006) har de fleste organisasjoner opplevd nederlag i sine mange forsøk på endringsprosesser. Ansatt X fortalte at de flere ganger hadde satt i gang tiltak for endring, men at disse bare endte ”med snakk”. Hun fortalte også at ledelsen ikke var støttende nok når de først kom i gang med en endring, og at dette igjen førte til lav motivasjon for hennes del. Kotter og Ulrich (sitert i Grønhaug et al., 2001) kommer hver for seg med noen punkt en må ta hensyn til for å oppnå suksess i endringsprosessen. På bakgrunn av ansatt X sine utsagn vil vi nevne Ulrich sitt sjette og syvende punkt, ”overvåke fremgang” og å ”få forandringer til å vare”. Vi har grunn til å anta at ledelsen ved Udland ikke har vært flinke nok til å *overvåke fremgangen* i endringsprosessen, med utgangspunkt i ansatt X sine uttalelser. Hun sier at ledelsen er lite tilstedeværende, og at dette går ut over motivasjonen hennes ovenfor arbeidet med TOK. Hun la også vekt på at ting ofte ble ”med snakk” noe som gjør at en vil ha vansker med å få *forandringene til å vare*. Videre vil vi trekke frem et annet av ansatt X sine utsagn, som gikk på at ting ifølge henne har en tendens til å gli ut. Om dette er tilfelle er det viktig at ledelsen fokuserer på dette og arbeider for å få forandringene til å vare. Det vil være grunn til å tro at det er lite motiverende for de ansatte å legge ned tid og arbeid, for så å se at dette var til ingen nytte.

Yukl (2006) sier at det å lede en endringsprosess er en vanskelig oppgave, noe som koordinatorene ved Udland kan bekrefte. For å mestre endringsprosessen har Yukl utviklet to ledelseskategorier som må fokuseres på; politisk/organisasjons- og personorienterte handlinger. Som en organisasjonsorientert handling ved Udland, kan en dra frem det strategiske aspektet. TOK ble først gjennomført som et pilotprosjekt, avgrenset til en avdeling. Dette ble først og fremst gjort for å se om metoden var noe de ville satse på, i tillegg til at de opparbeidet seg en koalisjon av støttespillere til dagens arbeid med TOK. Den andre ledelseskategorien, personorienterte handlinger, tar for seg viktigheten av å følge opp de involverte i endringsprosessen. Koordinator A sier i den sammenheng at det å være pådriver og motivator er en stor utfordring, men likevel noe de må huske på da dette er en del av deres arbeidsoppgave. Vi har fått inntrykk av at koordinatorene har sviktet på dette feltet, basert på intervjuet med ansatt X.

Hun fortalte at hun var positiv til endring, men hadde en tendens til å resignere da hun følte hun fikk lite hjelp og oppfølging fra ledelsen. Her burde ledelsen gjort noe for å hindre at de ansatte ble demotiverte. Dette er, som nevnt ovenfor, en av de personorienterte handlingene som ledelsen må ta hensyn til i en endringsprosess. Tiltak kunne vært å gi grundig informasjon og god veiledning, i tillegg til synliggjøring av resultat.

Som en parallell til Yukl (2006) sine ledelsesstrategier, har Beer og Nohria (sitert i Jacobsen, 2004) utviklet to strategier for organisering av en endringsprosess, strategi E og O. Ut fra dataen vi har samlet inn, kan vi anta at Umland startet med strategi E, da de innførte verktøyet TOK etter beskjed fra den øverste ledelsen. Dette er typisk for strategi E som har en ”top-down” ledelsesstil. Videre har ansvaret for endringsprosessen blitt fordelt til resten av organisasjonen, da de ansatte ble involvert og fikk komme med egne tiltak til forbedringer. Her ser en klare tendenser til en overgang til strategi O, som fokuserer på de menneskelige ressursene. Andre kjennetegn ved denne strategien er at en gjerne benytter seg av prosesskonsulenter. Denne rollen har Solveig inntatt, og fungerer som en veiviser for de involverte. For å underbygge vårt utsagn om overgangen fra E til O, sa koordinator A at TOK var et verktøy i starten (strategi E), mens det i dag er en kontinuerlig metode i hverdagen (strategi O).

5.3 Hva er motstand til endring?

Iverksetting av en endring er enklere sagt enn gjort. Selve planleggingen kan gå knirkefritt, men når endringen skal settes i gang kommer problemene. Det kan være vanskelig for de ansatte å forstå hvorfor endringen i det hele tatt skal iverksettes, og i denne sammenheng er det ikke uvanlig at de motsetter seg endringen. Med andre ord er motstand en naturlig del av endringsprosessen. Koordinator A fortalte at de hadde møtt på noe motstand under implementeringen av TOK, men helhetsinntrykket var at folk stort sett stilte seg positive til endringen. Hun så klare forskjeller mellom de som hadde vært med på pilotprosjektet og de ”nye”, da de fra piloten allerede hadde møtt på utfordringene med innføring av endringen. Disse hadde vært gjennom en læringsprosess som gjorde de bedre rustet enn de som startet på prosjektet senere. I intervjuene kommer det frem at det har vært lite motstand i implementeringen av TOK. Dette syntes vi er rart, ettersom det ville vært naturlig at ansatte innefor helsesektoren, med sine knappe ressurser, så på en endring som et tiltak og ekstraarbeid.

Det at motstanden er så lav, blir videre ansett som noe positivt fra koordinatorene sin side. Som Jacobsen (2004) presiserer, er det vanlig at folk motsetter seg en endring, da dette blir ansett som noe nytt og skremmende. Vi stiller oss derfor spørrende til at det har vært lite motstand ved Udland, og kan videre anta at dette skyldes at de ansatte rett og slett ikke bryr seg.

Videre fortalte koordinator A at de har opplevd at noen saboterer prosjektet ved å gjøre ting på "sin måte". Dette ser ut til å være et vedvarende problem. En av årsaker kan i følge Conner (sitert i Grønhaug et al., 2001) være at de ansatte ikke vil bli styrt av andre. En slik top-down ledelse kan for mange virke demotiverende og vil i flere tilfeller føre til motstand. Her ser vi likhetstrekk med strategi E, som innebærer en hierarkisk toppledelse.

Da vi spurte de ansatte om de så behovet for endring, svarte ansatt X at hun ikke stilte seg negativ til metoden, men at hun ikke så nytten av å innføre TOK. Conner (sitert i Grønhaug et al., 2001) sier i den sammenheng at motstand kan oppstå fordi de ansatte ikke tror at forandringen er nødvendig. I tillegg sier han at mange ser på endringen som urealistisk å gjennomføre, som igjen kan føre til motstand. Dette kom også frem senere i intervjuet med ansatt X, som sa at ting ofte ble med "praten". Et annet eksempel som underbygger teorien, kommer fra koordinator A som fortalte om en ansatt som resignerte på grunn av et tidligere, og mislykket, forsøk med metoden. For å ta tak i den aktuelle situasjonen burde ledelsen lagt vekt på å få frem hva som vil skje dersom de lykkes med arbeidet. Dette kunne de blant annet ha gjort ved å vise til synlige resultat fra pilotprosjektet. Dersom de hadde lyktes med dette, kan vi videre anta at denne personen ville deltatt i arbeidet, som følge av økt tiltro til metoden.

Jacobsen (1998) har i en av sine artikler satt opp ti årsaker til motstand. En av disse er frykt for at omorganiseringen vil kreve dobbeltarbeid for de involverte. Fra koordinatorene sin side, krevde TOK mye arbeid i starten da de ble stilt ovenfor krav om ny kunnskap, samt avlæring av gammel kunnskap. Likevel så de ikke på dette som noe negativt, og kom i fellesskap frem til at dette var en metode de var villig til å satse på. Ansatt Y så heller ikke på implementeringen av TOK som dobbeltarbeid, og deltok gladelig på alle informasjonsmøtene, både i og utenfor arbeidstiden. Ansatt X derimot, møtte ikke opp på disse møtene, da hun følte dette gikk ut over hennes fritid. Igjen kan en trekke frem viktigheten av at ledelsen gir grundig nok informasjon til alle ansatte, slik at de ser hensikten med metoden. Hadde de

klart dette, kan det være grunn til å tro at ansatt X ville vært mer engasjert i metoden. Dette kunne videre ha medført i økt deltagelse på møtene fra hennes side.

For å unngå motstand, bør man ifølge Grønhaug et al. (2001) prøve å skape et godt kommunikasjonsklima. Her er målet å få all informasjon ut så tidlig som mulig på en klar og direkte måte. Dette kan være et problem for Udland, på grunn av 24 timers drift. Med dette kan det oppstå vanskeligheter med å nå ut til alle. Som en løsning på dette, har de morgenmøtene klokken åtte, et tidspunkt som ser ut til å passe for de fleste. Da vi spurte informantene om de følte de hadde fått nok informasjon underveis, kom det tydelig frem at en *aldri* kan få nok informasjon. Likevel hadde ingen av de ansatte noe konkret å utsette på informasjonsflyten. Ansatt Y fortalte i den sammenheng at endringen kunne være stressende, og trakk videre frem møtene som en fin arena for å få utløp for disse tankene og frustrasjonene. Dersom ledelsen aksepterer at det de ansatte innehar ulike oppfatninger, kan en ifølge Jacobsen (2004), gjennom åpen diskusjon komme frem til gode tiltak, og motstanden blir med dette et positivt trekk. I denne sammenheng trakk ansatt X frem at kommunikasjonsklimaet hadde forbedret seg den siste tiden. Etter innføringen av TOK våget folk å snakke mer åpent om ting, i forhold til tidligere. Her ser vi ledelsen har lyktes med metoden, ettersom det blir vektlagt at formålet med TOK er å få folk til å delta mer aktivt. Vi vil på bakgrunn av dette dra paralleller til våre antagelser om at de under dagens arbeid benytter seg av strategi O, der miljø og trivsel står i fokus.

Et annet tiltak for å unngå motstand og for å bedre kommunikasjonen, kan ifølge koordinator B være lappesystemet. Med dette får de som er mer tilbakeholdne sjansen til å delta og få frem sine meninger. For hvem vet hva den tause personen sitter inne med av verdifulle tanker og ideer? Igjen ser en at de har tatt hensyn til alle under arbeidet med TOK.

5.4 Hvordan få de ansatte med på endringen?

5.4.1 Commitment

Under intervjuene var vi ute etter å få klarhet i om informantene hadde commitment til organisasjonen og arbeidet sitt. Fellesnevneren for alle var den *følelsesmessige forpliktelsen* (figur 2) de hadde for pasienten. For å underbygge dette vil vi trekke frem at de ansatte selv foreslo *kvalitetstiden* med hver enkelt pasient. De ansatte så på dette som et viktig tiltak da det kunne

være med på å øke pasientens trivsel og dekke deres sosiale behov. Koordinator B sa videre at hun ikke så på TOK og det tilhørende endringsarbeidet som en plikt eller tvang. Med dette kan en si at hun har tatt til seg organisasjonens holdninger og verdier, og ønsker derfor å bli i jobben.

Et tiltak for å skape commitment på arbeidsplassen kan ifølge Greenberg og Baron (2008) være å gjøre jobben mer interessant. Under intervjuet med koordinator A kom det frem at hensikten med TOK var å involvere de ansatte ved å la dem påvirke sin egen arbeids-situasjon. En slik påvirkning kan være med på å øke de ansattes forpliktelse overfor arbeidsplassen, da de får et variert og utfordrende arbeid. På sikt kan dette føre til commitment blant arbeiderne, da igjen i form av *følelsesmessig forpliktelse*. Det er videre grunn til å anta at ikke alle har like høy grad av *følelsesmessig forpliktelse*, da mange av de ansatte ved Udland bare jobber deltid. En del av disse kan være preget av *forpliktelse til å fortsette* fordi de ikke har råd til å slutte. Vi vil likevel trekke frem hva koordinator A sa om nettopp denne gruppen. Hun presiserte at gjennom arbeidet med TOK, var disse blitt tydeligere ved at de kom med gode forbedringsforslag. Vi har derfor grunn til å tro at de deltidsansatte har fått økt forpliktelse til arbeidsplassen. Dette ser vi ved at de deltar hyppigere enn før, og kommer med innspill til forbedringer.

Ifølge Greenberg og Baron (2008) kan organisasjonen påvirke graden av turnover dersom de klarer å oppnå commitment blant de ansatte. Vi kan anta at dette har vært en suksess på Udland, da alle informantene våre har arbeidet ved omsorgssenteret siden oppstart. Dette kan underbygges på bakgrunn av utsagn fra informantene som alle stilte seg positive overfor sin arbeidsplass. Det er likevel viktig å presisere at våre antagelser kan være misvisende på bakgrunn av vårt begrensede utvalg av informanter, og fordi vi ikke var med på å velge ut intervjueobjektene selv.

5.4.2 Motivasjon

Å motivere de ansatte kan være en utfordrende oppgave. Ifølge koordinator A var det delt grad av motivasjon blant de ansatte under oppstart av TOK, noe som ledelsen måtte ta tak i. Koordinator B fortalte at de mest skeptiske ikke så hvordan de skulle få tid til å gjennomføre arbeidet med TOK. Oppgaven til ledelsen ble derfor å få de ansatte til å innse at metoden er krevende, men at den vil kunne føre til gevinster på sikt. Det som ifølge koordinator B var

ekstra trist, var hvordan de som i starten var skeptiske også er det i dag. De forstår ikke at metoden er et kontinuerlig arbeid. I slike situasjoner kan endringslederen for eksempel fremheve det positive med den nye situasjonen. Ofte indikerer motstanden og den labre motivasjonen at de ansatte ikke ser behovet for endring, og derfor ser på innføring av metoden som unødvendig slit. Ved å belyse fordelene, og klargjøre for den enkelte hvordan ting ligger an, vil de ansatte kunne se et bilde av hvordan deres arbeidsdag kan bli forbedret som et resultat av endringen. Koordinator A fortalte at dette hadde vært tilfelle ved Udland, da motivasjonen så ut til å stige blant de ansatte i takt med at nye endringstiltak gav resultater. I intervjuet med ansatt X kom mye av det samme frem, men hun presiserte likevel at motivasjonen opptrådte mer i bølger, da ting til tider hadde en tendens til å gli ut. Ifølge henne var dette et kjent fenomen på arbeidsplassen, og nok en gang påpeker hun hvordan ting har en tendens til å bli med ”praten”. Her trakk hun frem eksempelet om sjekklistene hun hadde fått ansvar for å lage til de ansatte, men som ingen tok i bruk. Dette er et godt eksempel på hvor viktig det er at alle deltar for at arbeidet skal virke motiverende for den enkelte. Ansatt Y på sin side, syntes TOK som metode har virket motiverende fra første stund, og legger til at interessen stiger for hver dag som går. Dette er etter hennes mening, et resultat av at hun deltar på alle møtene som omhandler TOK, og med dette ser helheten i metoden. Det at disse møtene er valgfrie, gjør at mange lar være å stille opp, til tross for at de får betaling for å delta. Om alle hadde gjort som ansatt Y og deltatt, kan en anta at motivasjonen hadde vært høyere blant deltagerne. En kan her stille seg spørsmål om disse møtene burde være obligatoriske, i håp om at flere kan se nytten av TOK. Dette vil vi også knytte opp mot *commitment*, da vi antar at de med høy grad av forpliktelse stiller på møtene. Videre antar vi at forpliktelsen deres stiger, som følge av at de blir mer engasjert i arbeidet. Dette ser vi på som et resultat av at de gjennom møtene får bedre kjennskap til metoden. Om dette er tilfelle er det viktig at ledelsen prøver å få med de som ikke er så positive, i håp om at de med dette vil få øynene opp for metoden. På sikt kan dette være med på å øke deres forpliktelse overfor arbeidsplassen.

Et annet moment som ser ut til å påvirke motivasjonen er *tid*, eller rettere sagt mangel på tid. Ifølge koordinatorene ser dette ut til å være hovedutfordringen ved implementering av TOK i hverdagen. De ansatte mener at pasienten bør stå som førsteprioritet, og metoden kommer derfor i andre rekke. I tillegg spiller selvfølgelig den knappe ressurstilgangen en sentral rolle.

En viktig ledelsesoppgave vil være å få de ansatte til å forstå at ting vil gå lettere etter hvert som de får metoden inn under huden. Med dette vil mye av usikkerheten forsvinne, og ting vil gå bedre ettersom de ansatte blir tryggere på gjennomføringen av arbeidet.

Som et siste punkt innenfor emnet, vil vi trekke frem Jacobsen (2004) som sier at organisasjonens ledelse kan motivere de ansatte ved å legge til rette for sosial hygge. I intervjuene fikk vi inntrykk av at dette får lite fokus ved Udland. Den eneste formen for sosiale arrangement som kan nevnes, er lønningspilsen. Videre må det sies at denne ikke har en direkte kobling til motivasjon for arbeidet med TOK. Om dette hadde fått mer fokus, kan det tenkes at motivasjonen for metoden hadde økt.

5.4.3 Empowerment

Empowerment er en sentral brikke i endringsarbeidet ved Udland. Arbeiderne får i stor grad mulighet til å påvirke og forbedre sin arbeidshverdag gjennom økt beslutningsmakt og ansvar. Teorien viser seg i praksis ut fra koordinator A sine utsagn om hvor viktig deltagelse og involvering er for den ansatte. Her trekker hun frem at den økte graden av empowerment har vært med på å legge grunnlag for flere interessante diskusjoner. På bakgrunn av den delte makten stilles det krav til at hver enkelt arbeider må være mer selvstendig og fatte beslutninger på egenhånd. Lykkes en med dette, kan det igjen føre til et mer selvsikkert arbeid, og dermed berike både den ansatte og organisasjonen. I denne sammenheng sa koordinator A at involvering av de ansatte har vært med på å øke eierforholdet, endre holdninger og trolig hatt påvirkning på sykefraværet. De vanlige ansatte sa i sine intervju at de ikke følte de hadde fått noe særlig form for økt innflytelse som følge av den nye endringsprosessen. De fortalte videre at de følte de allerede hadde en form for påvirkningskraft, som følge av modenhet og personlighet. Selv stiller vi oss spørrende til disse uttalelsene, da hovedfokuset med metoden er involvering av de ansatte.

Koordinator A sa at flere tør å stå frem nå som de hadde innført dagens metode. Dette kan ha flere årsaker; en av dem er hvordan koordinatorene vektlegger overfor de ansatte at *ingen* forslag er dumme. Alle kan komme med innspill, og alt skal tas videre opp til vurdering. Deretter skal man i *felleskap* komme frem til hvilke endringstiltak en skal satse på. Det at ledelsen viser de ansatte så stor *tillit*, vil ikke bare motivere de ansatte, men kan også være medvirkende til at en unngår motstand mot endringen. En annen årsak til at flere tør å stå

frem under dagens arbeid, kan ifølge koordinator B være at de konsekvent involverer alle når de fordeler ansvarsområder vedrørende de ulike endringstiltakene. Med dette fremhever de at *alle* er like viktige i metoden; både de som stiller seg positive, og de som er negative. Videre favner den om både de utadvendte, og de mer innadvendte. Her må vi også nevne forslagskonvolutten, et tiltak som har høstet mange gode tilbakemeldinger.

Avslutningsvis vil vi nevne et siste moment koordinatorne trakk frem i sin begrunnelse for hvorfor de ansatte er entusiastiske for metoden. De tror dette kan komme av at de ansatte selv får foreslå *hva* som skal endres og *hvordan* de skal gjøre dette. Igjen ser vi hvordan empowerment spiller positivt inn på de ansattes hverdag og øker deres motivasjon og commitment ovenfor arbeidsplassen.

For å få de ansatte med på endringen ser vi i vår forskning at det er viktig med fokus på commitment, motivasjon og empowerment. Dette er noe ledelsen ved Udland jobber med, da de ønsker å gi de ansatte involveringsmakt i viktige beslutninger. Vi vil videre trekke en parallell mellom de tre overnevnte begrepene og hovedmomentene i strategi O. Her får vi nok en gang underbygget våre antagelser om at gangen i implementeringen av TOK har gått fra et fokus på hovedtrekkene i strategi E, og over til strategi O.

6 Konklusjon

Problemstillingen vi gjennom vårt empiriske studie ville ha svar på var: *Hvordan opplevde koordinatorne, sammenlignet med de ansatte, endringsprosessen ved Udland omsorgssenter der verktøyet TOK ble tatt i bruk?* For å komme frem til dette har vi sett på hva metoden TOK innebærer, hva en endring egentlig er, hva som kjennetegner motstand til endring og hvordan en kan få de ansatte med på den nye endringen.

Etter innføring av TOK har arbeidsdagen endret seg for de to informantene våre som fungerer som koordinatører. Rolleskiftet medførte endring i rutiner, samt at implementering av metoden krevde mye omorganisering og tilrettelegging. Innføringen har videre hatt ulik betydning for arbeidsdagen til de to vanlig ansatte. Den ene deltar aktivt i arbeidet da hun ser nytten med metoden, mens den andre fremstår som mer passiv, da hun ikke ser noe behov for endring.

I intervjuene la alle informantene vekt på at endringsarbeidet hadde resultert i et bedre arbeidsmiljø, med kultur og bedre kommunikasjon som eksempel. Videre kom det frem at andre tiltak var iverksatt, men ikke ferdigstilt. Basert på utsagn fra noen av informantene fikk vi inntrykk av at dette var et typisk fenomen ved Udland. Ting ble ofte med praten og hadde en tendens til å skli ut.

Begge koordinatorene fortalte at de hadde møtt på lite motstand under innføring av metoden. Noen tilfeller oppstod, men dette ble sett på som en helt naturlig del av endringsprosessen. Ingen av de ansatte ville si at de selv hadde ytt motstand, men vedkjente at de visste om andre som stilte seg negativt til metoden.

Det kom tydelig frem at alle informantene har en følelse av commitment overfor arbeidsplassen, da med et særlig fokus på pasientenes velvære. En forutsetning for å få TOK til å fungere er at koordinatorene er motivert til arbeidet, noe som ser ut til å være tilfelle ved Udland. Videre er det koordinatorene sin oppgave å motivere de andre ansatte. På bakgrunn av utsagn fra de andre informantene ser dette ut til å være en oppgave koordinatorene mestrer i ulik grad.

Empowerment står sentralt i arbeidet med TOK. For koordinatorene sin del kommer dette til syne gjennom et økt ansvarsområde. Innføringen har videre medført til økt involvering og beslutningsmakt, også for de vanlig ansatte. Vårt inntrykk er at det er disse opplever overgangen tydeligere, sammenlignet med koordinatorene.

Dette er svarene vi har kommet frem til, med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Som en oppsummering, vil vi si at informantene stort sett ser ut til å stille seg positive til endringsprosessen der TOK ble tatt i bruk. Vi vil likevel poengtere at vi ser noen forskjeller i hvordan informantene ser ut til å oppleve endringsprosessen på arbeidsplassen, noe som etter vår oppfatning grunner tilbake til om de deltok på pilotprosjektet eller ikke. De som har lengst erfaring ser ut til å stille seg mest positiv til metoden, noe som kommer tydelig frem i analysen. Basert på dette har vi grunn til å tro at også de andre vil kunne bli mer positive på sikt, etter hvert som de ser at metoden høster gode resultat.

Avslutningsvis vil vi si at vi syntes arbeidet med oppgaven har vært svært interessant, og ser at det er grunnlag for videre forskning på feltet. Vårt resultat kan videre være interessant for både ledere, forskere og politikere. Dette vil vi begrunne med at endring og endringsledelse er svært sentralt i dag, og at en gjennom vår oppgave kan få bedre innsikt i de to feltene.

6.1 Resultatkritikk og refleksjon

Etter å ha fullført arbeidet med oppgaven, må vi spørre oss om vi sitter igjen med det riktige bilde av omstillingsprosessen. Det er første gang vi skriver en oppgave med et så stort omfang, noe som har gjort oss utrygg underveis. Når vi ser tilbake, ser vi at vi burde ha intervjuet flere informanter. Dette kunne ha gitt oss større variasjon i svarene, noe som igjen kunne ha påvirket vårt inntrykk og resultat. I tillegg burde vi ikke godtatt å intervju begge koordinatorene samtidig, da dette kan ha hatt innvirkning på deres svar. Her må det trekkes frem at vi ikke var klar over at dette skulle skje på forhånd, og at vi ikke visste hvordan vi skulle reagere da vi ble presentert for dette.

Avslutningsvis kan vi spørre oss om intervjuobjektene har vært ærlige i sin besvarelse, uavhengig om de deltok på enkeltintervju eller dobbeltintervju. Dette er noe vi ikke kan styre, og vi velger med dette å ha tillit til dem.

Kilder

Bilde på forsiden er hentet fra Enebakk Kommune sine nettsider, 28.04.2010 fra http://www.enebakk.kommune.no/GetFile.aspx/images/epii_id/1020/epit_id/1

Brukerkompetanse (2007). Empowerment i teori og praksis.
Hentet 07.04.2010 fra www.brukerkompetanse.no/foredrag/husom.ppt

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*,
Oslo: Universitetsforlaget

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th. ed.).
Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. I: Økonomi og administrasjon: *Artikkelsamling i Endringsledelse*. Haugesund: Høgskolen Stord/Haugesund

Haugesunds avis (2007). *Omsorg inspirert av industrien*. Hentet 25.02.2010 fra <http://www.h-avis.no/nyheter/omsorg-inspirert-av-industrien-1.1739876>

Hennestad, B.W., Revang, Ø. & Strønen, F.H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*,
Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon (18). I: Økonomi og administrasjon: *Artikkelsamling i Endringsledelse*. Haugesund: Høgskolen Stord/Haugesund

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A (2004). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*, 2. utgave, Oslo: Abstrakt forlag as

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2006, *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4.utgave, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Nordengen, P.A, 2004, *Når forandring ikke fryder... om å bevare livsgleden i endring og livskrise*. Skagerak Forlag

Owren, T. (2008). *Noen betraktninger om brukerråd, empowerment og samfunnsarbeid*. Hentet 07.04.2010 fra http://www.sor-nett.no/sitefiles/4055/Arkiv_Rapport/Artikler/2008/Owren_Noen_betraktninger_om_brukerrad_4_08.pdf

Samarbeidsutvikling Norge AS. *Hva er TPM?* Hentet 31.03.2010 fra <http://www.samarbeidsutvikling.no/1105/Side.aspx>

TPMteam (2007). *TPM introduksjon*. Hentet 31.03.2010 fra <http://www.tpmteam.com/1006/Side.aspx?fromid=1033>

Tritrans. *Tritrans search result*. Hentet 07.04.2010 fra <http://www.tritrans.net/cgibin/translate.cgi?spraak=Engelsk&Fra=empower>

Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer (40). I Martinsen, Ø. L (red.). (2009), *Perspektiver på ledelse. I: Økonomi og administrasjon: Artikkelsamling i Endringsledelse*. Haugesund: Høgskolen Stord/Haugesund

Vedlegg

Vedlegg 1- Informasjon fra Haugesund Kommune

Vedlegg 2- Intervju med koordinatorene

Vedlegg 3- Intervju med de vanlig ansatte

Vedlegg 1- Informasjon fra Haugesund Kommune

TOK = TOTAL OMSORGSKVALITET

LAGSPILL GIR EN BEDRE
HVERDAG

Tro på mennesket

- TPM er en produksjonsfilosofi som synliggjør problemområder enten det dreier seg om prosessindustri eller produksjon av tjenester
- TPM handler om å gjøre kontinuerlig forbedringsarbeid til en arbeidsmetode og som setter den enkelte medarbeider og medarbeiderens ressurser i høysete

Total omsorgskvalitet

- Ledelse – ledelsesformen er støttene, etterspørrende, tilstedeværende og trenerorientert
- TPM gjør det mulig over tid å redusere tidsrøvere, finne fram til bedre rutiner, oppgavefordelinger m.m. gjennom gruppebaserte aktiviteter.

Tro på mennesket

- TPM er kunde-/brukerorientert. Målet er å eliminere faktorer som stjeler tid og som ødelegger for den ideelle samhandlingen mellom bruker og medarbeideren (derfor velger vi og kalle det Total omsorgskvalitet – TOK)
- TPM handler om å ha innflytelse på sin egen hverdag både for brukeren og medarbeideren

TOK

- Visualisering 1
- Visualisering 2
- Gjøre det lettere å holde orden ved merking
- Synliggjøre alle forbedringsforslag på en tavle – synliggjøre hvor langt en har kommet og når jobben er gjort

Noen gode råd

- Bruk mye tid på å diskutere ting, få alle med om nødvendig og skap enighet
- Men vær rask med å sette tiltaket ut i livet når der først er blitt enige

Vedlegg 2- Intervju med koordinatorene

1. Hva visste du om TOK(TPM) før prosjektet ble i gang?
2. Hvordan ble du presentert for verktøyet TOK?
3. Så du behovet for endring før TOK ble introdusert? Kom med eksempel. Dersom nei, hvordan ser du på dette nå?
4. Kan du komme med noen eksempler på forbedringer som TOK har vært med og bidratt til? Og hvilke endringer jobber dere med akkurat nå?
5. Hvordan var motivasjonen for innføring av TOK? Er motivasjonen den samme i dag?
6. Føler du en slags forpliktelse (commitment) overfor jobben, og ser dette ut til å påvirke dine holdninger til organisasjonen og tilhørende endringsprosesser?
7. Føler du at alle deltar i endringsarbeidet? Er de andre positive eller negative? Motstand?
8. Ser dere på TOK og den tilhørende endringsprosessen som dobbelt arbeid? Tar det for mye tid?
9. Hvordan har tilbakemeldingene fra de andre ansatte vært? Frustrasjon? Har dette endret seg?
10. Føler du at dere fikk nok informasjon *før* og *underveis* i endringsprosessen?
11. Hvordan er kommunikasjonsklimaet i organisasjonen?
12. Hva er din rolle som koordinator?
13. Føler du at du har mer innflytelse på din arbeidshverdag nå, enn før?
14. Synes du at dere har fått nok disponert tid til koordinatorrollen, i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene?
15. Hvordan var overgangen fra vanlig ansatt til koordinator?
16. Hva krevde det av deg for å ta rollen som koordinator? Stor overgang? Stress?
17. Føler du at endringsprosessen har bidratt til vekst og utvikling av deg som person?
18. Hvordan har tiden vært før og etter innføringen av TOK?

Vedlegg 3- Intervju med de vanlig ansatte

1. Hva visste du om TOK(TPM) før prosjektet ble i gang?
2. Hvordan ble du presentert for verktøyet TOK?
3. Føler du at dere fikk nok informasjon *før* og *underveis* i endringsprosessen?
4. Var presentasjonen god nok? Virket TOK motiverende?
5. Hvordan var motivasjonen for innføring av TOK? Er motivasjonen den samme i dag?
6. Så du behovet for endring før TOK ble introdusert? Kom med eksempel. Dersom nei, hvordan ser du på dette nå? Ser du nytten nå?
7. Kan du komme med noen eksempler på forbedringer som TOK har vært med og bidratt til? Og hvilke endringer jobber dere med akkurat nå?
8. Føler du en slags forpliktelse (commitment) overfor jobben, og ser dette ut til å påvirke dine holdninger til organisasjonen og tilhørende endringsprosesser?
 - a. Opplever du endring i grad av deltakelse med å påvirke din egen arbeidssituasjon?
9. Føler du at du har mer innflytelse på din arbeidshverdag nå, enn før?
10. Føler du at alle deltar i endringsarbeidet? Er de andre positive eller negative?
11. Har du ytt motstand?
12. Ser du på TOK og den tilhørende endringsprosessen som dobbelt arbeid? Tar det for mye tid?
13. Synes du at dere har fått nok disponert tid til å jobbe med TOK?
14. Hvordan er kommunikasjonsklimaet i organisasjonen?
15. Hvordan var overgangen fra vanlig arbeid til å jobbe med TOK? Stor overgang? Stress? Belastning? Krav om mer kunnskap?
16. Føler du at endringsprosessen har bidratt til vekst og utvikling av deg som person?
17. Hvordan har tiden vært før og etter innføringen av TOK? (Lettere å utføre arbeidet?)
18. Hva gjør ledelsen for å motivere deg?