



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691, Masteroppgåve Organisasjon og leiing

Predefinert informasjon

Startdato:	27-05-2021 00:00	Termin:	2021 VÅR1
Slutt dato:	11-06-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2021 VÅR1		

Deltaker

Navn:	Merete Ailin Kirketeig
Kandidatnr.:	248
HVL-id:	070526@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	23097
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
uitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Enmannsgruppe
Gruppenummer: 21
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGÅVE

«Nokre gonger må ein slå i bordet»

Ein kvalitativ studie av endringsprosessar i helse- og omsorgssektoren

“Sometimes you have to put your foot down”

A qualitative study of change processes in the health and care sector.

Forfattar: Merete Kirketeig, kandidat nr. 248.

MR691 Master i Organisasjon og leiing, spesialisering i helseleiing

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap, institutt for samfunnsvitskap

Rettleiar: Astrid O. Sundsbø

10.06.21

Forord
Samandrag

1. INNLEIING	S. 5
1.1. Endringsarbeid i nyare tid.....	S. 5
1.2. Tema og Problemstilling.....	S. 6
1.3. Oppgåva sine avgrensingar.....	S. 8
1.4. Kunnskapsstatus.....	S. 8
1.4.1. Leiing er avgjerande for å få til endring.....	S. 8
1.4.2. Leiar sitt arbeid med endring krev situasjonsspesifikk tilpassing.....	S. 8
1.4.3. Kommunikasjon er sentralt for endringsprosessar.....	S. 9
1.4.4. Det er utfordrande å prioritere leiaroppgåver.....	S.9
1.5 Oppgåva si oppbygging.....	S. 10
2.0 TEORISK PERSPEKTIV PÅ ENDRINGSARBEID OG LEIING	S. 10
2.1 Fremjande faktorar ved endringsarbeid.....	S. 11
2.2 Endringsprosessar kjenneteiknast ved ulike fasar.....	S. 12
2.3 Leiar si åtferd ovanfor dei tilsette.....	S. 13
2.4 Leiaren si rolle og utfordringar.....	S. 14
2.5 Mangelfull kontinuitet og kontakt med staben.....	S. 16
2.6 Motstand mot endring.....	S. 16
2.7 Ein allereie «overfull tallerken».....	S. 18
2.8 Å påverke tilsette til endring.....	S. 19
3.0 METODE	S. 20
3.1 Kvalitativt forskingsdesign.....	S. 20
3.2 Val av informantar.....	S. 23
3.3 Intervjuguiden.....	S. 23
3.4 Innsamling av data.....	S. 24
3.5 Transkribering.....	S. 24
3.6 Validitet.....	S. 25
3.7 Reliabilitet.....	S. 26
3.8 Forskingsetikk.....	S. 26
3.9 Overførbarheit.....	S. 27
3.10 Mi forforståing.....	S. 28
3.11 Analyseframgangsmåte.....	S. 28
4.0 ANALYSE	S. 30
4.1 Innleiing.....	S. 30
4.2 Å vere i utvikling.....	S. 30

4.3 Tidleg involvering frå toppleiinga er avgjerande.....	S. 32
4.4 Tillit aukar sannsynet for ein vellukka endringsprosess.....	S. 33
4.5 Endringsarbeid krev mykje tid.....	S. 34
4.6 Bruk av fritida som strategi.....	S. 37
4.7 Mogelegheit for samskaping er grunnleggjande.....	S. 39
4.8 Alle kan ikkje bestemme.....	S. 42
4.9 Endringsleiing krev individuell tilpassing.....	S. 43
4.10 Når ein møter motstand.....	S. 46
5.0 DRØFTING AV FUNN.....	S. 48
5.1 Involvering frå toppleiinga.....	S. 48
5.2 Kommunikasjon, medverknad og endringsmotstand.....	S. 49
5.3 Motstand mot endring.....	S. 53
5.4 Refleksjon og evaluering.....	S. 55
6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTTANDE KOMMENTARAR.....	S. 55
LITTERATURLISTE.....	S. 59
VEDLEGG.....	S. 62
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	S. 62
Vedlegg 2: Skriftleg informert samtykkeskjema.....	S. 67
Vedlegg 3: Svar på søknad frå NSD.....	S. 71

Forord:

Denne masteroppgåva avsluttar det som har vert 4 års skulegang ved sida av jobb og eit travelt familieliv. Det har kosta å vere student, mor til to små born og leiar i 100% jobb på same tid. Likevel har gevinsten dei 4 siste åra definitivt vert større enn kostnaden. Det har vert mange kjekke førelesingar på HVL Campus Sogndal, og mange gode vennskap har blitt danna.

Samstundes som det er godt å avslutte studiet, er det likevel vemodig. Det betyr slutten på turane til Sogndal og treff med det som har blitt ei god veninne frå klassen. Marianne, takk for gode samtalar, kjekke kveldar med hamburgar frå Vågal på senga med eit kaldt glas vin, og all fagleg dialog gjennom desse 4 åra.

Eg vil rette ein stor takk til Astrid O. Sundsbø som har rettleia meg gjennom denne oppgåva, utan di hjelp hadde eg ikkje greidd det. Eg har verdsett di korte responstid, konstruktive svar og heiarop undervegs.

Utan informantane hadde denne oppgåva ikkje blitt noko av. Tusen takk for at de har brukt av dykkar tid til å reflektere rundt stort og smått rundt endringsprosessar. Eg kjenner meg privilegert som har fått snakke med leiarar på ulike sjukeheimar i region Vestland, og fått informasjon og innblikk i deira erfaringar. Det var utruleg spennande!

Sist men ikkje minst vil eg rette ein stor takk til min familie som har kome med oppmuntring og støtte, og ikkje minst gjeve meg tid til å prioritere skulearbeid der mine prioriteringar ikkje alltid har passa inn med familien sitt behov.

1.0 INNLEIING:

Arbeid med å implementere endringar i dei kommunale helse- og omsorgstenestene skjer regelmessig over heile landet. Det er alt i frå små til større endringar, og det er ulike årsaker til at dei vert iverksett. Vanlege årsaker til at endring må realiserast er politiske reformer, innføring av nytt lovverk, eller det kan vere økonomisk utløyste endringar som til dømes ei nedskjering eller ei omorganisering. Som leiar må ein både operere i tråd med lovverk og føringar, samstundes som ein skal halde budsjetttrammer og levere gode tenester.

Som følgje av at endringar vert pålagde, krev det at tenestene vert tilpassa/ justert i tråd med dei vedtekne endringane – og dette igjen krev at leiarane iverksett tiltak i si rolle som leiarar for å implementere endringane. Endringsleiing er ein samlebetegnelse for leiing av ei rekke ulike typar og grader av endring (Kaufmann og Kaufmann, 2020, 381-382).

1.1 Endringsarbeid i nyare tid:

Viktige døme på endringsarbeid i nyare tid er ei rekke omstillingar som kommunehelsetenester befinn seg i, mellom anna som ein konsekvens av Samhandlingsreforma (St.meld. nr. 47, 2008-2009) . som legg opp til at samarbeidet mellom spesialisthelsetenesta og kommunehelsetenesta regulerast annleis. Samhandlingsreforma har for eksempel medført krav om tettare samarbeid med sjukehusa, elektronisk meldingsutveksling som var ein heilt ny måte å kommunisere på, sjukare pasientar som vert utskrivne til heimane og sjukeheimane med auka behandlingsbehov, som igjen kravde auka kompetanse hos dei tilsette i kommunane. Reforma har med andre ord medført både store og mange små endringar som måtte innførast i kommunane, som då førte til behov for endringsleiing og endringsprosessar.

Eit anna politisk vedtak, og ei reform som har vore iverksett i nyare tid, og som krev arbeid med endringar ute i dei lokale kommunehelsetenestene, er «Leve heile livet»-reforma (st.mld, 15).

Denne held fast at målet er at eldre skal bu heime lengst mogeleg og få helsetenester i heimen så lenge det let seg gjennomføre. Dette stiller krav til omstilling og endring av ansvar og oppgåver for den kommunale helsetenesta, og særleg dei heimebaserte tenestene. I tråd med denne utviklinga, og reforma si hensikt, er det vedteke at antal plassar på sjukeheimen skal reduserast og tenester skal leverast ut i heimane i stadenfor.

Eit anna døme på omfattande endringsarbeid som kommunar, og dei underlagde einingane og leiarane er forplikta til å implementere, er justeringar som er naudsynte for å tilfredsstille den nye

Pasient- og brukarrettigheitslova § 3-1 (1999). Denne stiller større krav til brukarmedverknad hos pasientane enn det som tidlegare var praktisert. Det kravde ei endring i måten ein arbeidde på i organisasjonane for å imøtekomme pasientane sine rettigheter til medverke til eiga helsehjelp og behandling. Pasient/brukar har rett til informasjon, gjere egne val av behandlingsmåte ut i frå informasjon som er tilpassa mottakar, samt rett til innsyn i eigen journal.

1.2 Tema og problemstilling:

Formålet med denne studien er å setje søkelyset på leiarar sitt arbeid med endring. Samfunnet er i stadig endring, også innanfor eldreomsorga. Leiarane i eldreomsorga må formidle kva som skal endrast, motivere tilsette til å iverksetje endringa, og samstundes lytte til motstand som potensielt kan hindre endringsprosessen. Det er god grunn til å tru at leiarane i frontlinja har ein nøkkelposisjon for å kunne bidra til å realisere det som er pålagt eller bestemt at kommunane skal følgje opp. Det er leiaren som må vidareformidle og setje sine medarbeidarar i gang til å implementere endring, dei må forklare og oversetje korleis endring skal skje i praksis, dei må stå i motstand og handtere den, og følgje tett opp over tid for å sikre seg at ei endringa vert varig. Leiaren skal påverke dei tilsette til å endre åtferd å gjennomføre den endringa som er bestemt. Leiaren kan direkte påverke korleis endringsprosessen går, og styre prosessen i positiv eller negativ retning ut i frå egne handlingar. Leiar sine handlingar heng tett saman med leiar si forståing, og eg ynskjer å undersøkje leiarane sine forståingar slik eg kan få fram kvar det er behov for handling og justering. Korleis leiar ter seg ovanfor personalet og opplev å bli oppfatta kan vere medverkande til korleis vi opplev at endringsprosessane går (jf. Symbolsk interaksjonisme; Mead, 1934). Hensikta med denne studien er å finne ut kva leiarar på sjukeheimar og i heimetenester opplev som hemmande og fremjande faktorar ved endringsprosessar, og kva strategiar dei nyttar undervegs i endringsprosessen. Eg tek utgangspunkt i kunnskap om at leiar si forståing og handling er viktig i eit endringsarbeid, og at er hyppige endringar i dei kommunale omsorgstenestene. Eg har av den grunn valt leiarar for sjukeheimar og heimetenester som arena. Det vil vere interessant å finne ut kva leiarar tenkjer ligg til grunn for ein vellukka endringsprosess.

Eg har arbeidd ut i frå denne problemstillinga:

«Kva meina leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste verkar hemmande/fremjande på ein endringsprosess?»

Ein endringsprosess har ulike fasar, og for å betre forstå kva leiarar gjer undervegs og vektlegg som viktig for å lukkast vil desse forskingsspørsmåla hjelpe meg å svare på det:

- 1 Kva vektlegg leiar i første fase ved endringsprosessar?
- 2 Kva opplev leiar er viktig i sjølve endringsprosessen?
- 3 Kva opplev leiar er viktig i fasen etter sjølve endringa er innført?

Forskinga er designa som ein intervjustudie av seks ulike leiarar på sjukeheimar/heimeteneste i region Vestland. Desse kjeldene skal kaste lys over kva som hemmar og kva som fremjar leiing ved ein endringsprosess ut i frå leiar sine opplevingar og ståstad. Kva vektlegg leiarane som viktige eigenskapar i ein endringsprosess, og kva måte går dei fram på for å få gjennomslag for endringane samt få dei til å bli varige. Det er ynskjeleg at denne avhandlinga kan bidra til å kaste lys over kva tilnærmingar og refleksjonar leiarar har til sine leiaroppgåver ved ein endringsprosess, som kanskje også kan nyttast i andre organisasjonar eller tenester. Ved å sjå på kva leiarar opplev som hemmande og fremjande faktorar ved endringsleiing, kan det kanskje generer ny kunnskap om kor viktig leiarane si forståing som ligg til grunn er. Korleis leiaren forstår det som både hemmar og fremmar prosessen, kan gi nyttig informasjon som igjen kan belyse og forklare handlingar og haldingane dei har til endring. Det vil vere relevant å studere dette, dersom det kan føre til betre endringsprosessar for leiarar og tilsette i eldreomsorga.

Ut i frå litteraturen har eg danna meg nokre hypotesar eg ynskjer å søke svar på:

- Dersom leiaren vert tidleg inkludert frå toppleiinga ved ei endring som skal innførast, kan det føre til ein betre endringsprosess.
- Ei av årsakene til at tilsette møter ein endringsprosess med motstand, er at dei ikkje har forstått behovet eller viktigheita av kvifor endringa må gjennomførast.
- Å inkludere medarbeidarane tidleg i prosessen skapar ein betre endringsprosess.

1.3 Oppgåva sine avgrensingar:

Problemstillinga vil sjåast på ut i frå leiarperspektiv, og det vil i dette prosjektet ikkje bli tatt omsyn til kva dei tilsette meina er ein god endringsprosess. Det vert kun teke utgangspunkt i leiarar på sjukeheim samt i heimetenester for å ytterlegare snevre inn fokus på oppgåva. Ressursar og økonomi kan sjølvst og vere noko som kan verke inn som hemmande ved endringsprosessar, men eg har valt å sjå vekk i frå det. Det er velkjende faktorar som er god dokumenterte, eg ynskjer å utforske andre faktorar som og spelar inn.

1.4 Kunnskapsstatus:

1.4.1 Leiing er avgjerande for å få til endring

«*Change management- or change leadership?*» er ein artikkel som konkluderer med at leiarskap er avgjerande for å skape endring (Gill, 2002). Det leiarane har svart som er avgjerande for endring er: Utøving av leiarskap: 92%, Organisasjonsverdiar: 84%, Kommunikasjon: 75%, Teambuilding: 69%, Utdanning og opplæring: 64%. Endring i ein organisasjon er ein prosess og ikkje ein «quick fix». Leiar må skape eit mål og ei meining med endringa for dei tilsette, og «vinne hjarta deira», samt gi personalet inspirasjon og motivasjon. Det er viktig å skape ein visjon for framtida og få dei tilsette til å sjå behovet for endring, framfor å føle at endring er noko skummelt og ukjent. Det må skapast eit felles syn og verdiar for å samle gruppene til å jobbe mot eit felles mål. Sist men ikkje minst er det avgjerande å ha ein strategi for korleis ein skal innføre endringa, og gi dei tilsette kjensla av «empowerment», altså å kunne vere i stand å gjennomføre det som skal utførast (Gill, 2002).

1.4.2 Leiar sitt arbeid med endring krev situasjonsspesifikk tilpassing

Hersey, Blanchard & Johnson (2013) viser til at det kan vere nyttig at leiar kan variere og justere eigen leiarstil ut i frå den enkelte situasjon i ein endringsprosess, gjennom samspelet om kor mykje rettleiing ein som leiar gjev, kor mykje sosial støtte leiar tilbyr, og nivået på oppgåva som individet eller gruppa utfører. Eit viktig hovudpoeng ved situasjonsbestemt leiing er at leiar skal kunne analysere situasjonar og finne den leiingsforma som er mest effektiv. Det skal hjelpe leiar å forstå samspelet mellom seg sjølv og dei tilsette og effektiv leiarstil. Det er utarbeidd ein leiarmodell av Hershey og Blanchard slik at leiarar kan analysere ulike situasjonar og finne den mest passande leiarstilen i dei aktuelle situasjonane (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013, s. 114). Tanken bak modellen er at menneske fungerer ulikt, og leiar må tilpasse leiarstil til ulike situasjonar og medarbeidar sin kompetanse (Thompson, 2011, s.45). Leiar kan utøve styrande åtferd og påverke

medarbeidarane gjennom å gje instruksjonar om kva som skal gjerast og korleis jobben skal utførast, eller setje tidsfristar, og dermed ha kontroll på arbeidet som skal utførast. Leiar kan også påverke medarbeidarane ved støttande åtferd som å gje ros, legge til rette, spørje medarbeidarar om forslag, samt gje informasjon. Som leiar må ein justere leiarstilen ut i frå den aktuelle situasjonen, og sjå om det er støttande eller styrande åtferd som er mest hensiktsmessig i den gitte situasjon.

1.4.3 Kommunikasjon er sentralt for endringsprosessar

Ei viktig rolle leiarar har i ein endringsprosess er å kunne kommunisere ut kvifor endring skal gjennomførast, samt korleis det skal skje. Dei må kunne sei noko om kva konsekvensar det vil ha for den enkelte sin jobb. Leiar sin jobb er å vere ein rollemodell for endringa, som må gjenspegle seg i både handling og ord. Det er viktig at leiarane støttar sine tilsette og skapar tillit til kvifor endringa er riktig. Manglande kommunikasjonsevne hos ein leiar vil vere ein avgjerande faktor som hindrar dei i å drive godt endringsarbeid. Toppleiinga bør fokusere på å kommunisere det strategiske biletet til næraste leiar, for at næraste leiar skal ha tilstrekkeleg informasjon til å ivareta sine tilsette. Ei utfordring leiarar ofte har kommunikasjonsmessig er at dei får tøffe spørsmål frå sine tilsette rundt endringa, som dei ikkje er sett i posisjon til å svare på (Allen mfl. 2007). Eit anna viktig poeng er at leiaren sjølv må få tid til å ta inn over seg og forstå endringa før dei skal kunne støtte sine tilsette og kommunisere endringa truverdig ut (Brønn og Arnulf, 2014). Vidare handlar effektiv endringskommunikasjon om å kunne handtere tilsette sine emosjonar, både i forkant av, undervegs, og i etterkant av ein endringsprosess. Utan effektiv kommunikasjon med dei tilsette vil endringsleiinga mislukkast (Barrett, 2002). Kommunikasjonsproblem i organisasjonen kan oppstå på ulike måtar, eksempelvis med einseitig kommunikasjon: Top/down, tilbakehalding av informasjon, at det vert gitt feilaktige opplysningar, eller rykter som sirkulerer og intensjonell forvrenging av informasjonen (Brønn og Arnulf, 2014). Effektiv endringskommunikasjon bygger på ei heilheitleg tilnærming frå mål til det strategiske, det taktiske (tiltak/aktivitet) samt måling av effekt.

1.4.4 Det er utfordrande å prioritere leiaroppgåver

Ein studie i frå Gjøsæter og Sveine (2016) viser til at ein som leiar i frontlinja har ein ofte hektiske arbeidskvardagar. Ein har gjerne mange tilsette som skal følgjast opp, ofte opp til 50-60 stk,

samstundes som ein har mange daglegdagse administrative oppgåver som skal gjennomførast. Det skal leverast tenester av høg kvalitet, samstundes som det skal prioriterast tid og krefter til endringsprosessar innad i organisasjonen. Det kan vere krevjande å balansere endringsorienterte leiaroppgåver i ein hektisk arbeidskvardag som allereie er overfull av arbeidsoppgåver. Det ligg som regel økonomiske rammebetingelsar til grunn, samstundes som ein skal levere gode tenester ut i frå lovverk og politiske føringar. Som leiar vert ein i aukande grad pålagd fleire administrative oppgåver, og dei daglege oppgåvene tek mesteparten av leiar si arbeidstid. Sjølv om endringsorienterte leiaroppgåver vert sett på som viktig og ein stor del av leiar sitt ansvar, er det likevel lite tid igjen til desse oppgåvene. I studien av Gjøsæter og Sveine (2016) vert det peika på at fremjande forhold for endringsprosessar er at leiar bør ha gode relasjonar med dei tilsette, god kjemi, samt at det bør vere tillit mellom leiar og tilsette. Dårleg kommunikasjon og manglande informasjon ut til medarbeidarar synes å vere hemmande forhold i ein endringsprosess. Leiar bør vere tett på personalet, og pleie tillit og kommunikasjon. Godt arbeidsmiljø og gode relasjonar med medarbeidarane vert utpeika som eit kjernepunkt (Gjøsæter og Sveine, 2016).

1.5 Oppgåva si oppbygging:

I neste kapittel presenterer eg teorien eg har nytta for å analysere og drøfte funna eg har gjort. I kapittel 3 presenterer eg metode og bakgrunn for val av metode. Eg beskriv korleis data vart samla inn og korleis det vart analysert. Den 4 delen er analysen og dei viktigaste funna eg har gjort. Drøfting av funn gjerast i kapittel 5. Til slutt i kapittel 6 kjem konklusjonen, der eg trekk trådane saman og svarar på forskingsspørsmåla. Avslutningsvis ligg kjeldelista samt vedlegga som høyrer til oppgåva.

2.0 TEORETISKE PERSPEKTIV PÅ ENDRINGSARBEID OG LEIING:

Leiaren i frontlinja er den som har størst påverknadskraft på organisasjonen når det gjeld å gjennomføre mål og strategiar i praksis. Leiaren har ei translatørrolle, og skal oversetje strategiar og mål til dagleg arbeid (Hope 2015, s 23). For at det skal vere gjennomførbart, må leiaren fult ut forstå overordna avgjersler og mål. Kommunikasjon må gjerast både vertikalt og horisontalt for å sikre god forståing og medverknad, det vert trekt fram som fremjande forhold ved ein endringsprosess. Eit uklårt mål kan føre til usikkerheit hos leiaren om kva som må gjerast i frontlinja (Gjøsæter og Sveine, 2016, s. 10-12).

I teorikapitlet vil eg ta for meg kva litteraturen seier om endringsprosessar og leiing av dei. I den første delen ser eg på teoriar om korleis ein som leiar i ein endringsprosess påverkar andre til å utøve ønska åtferd, samt ulike fasar ved endringsprosessar. Vidare ser eg på leiar si rolle og utfordringar i ei endringsprosess, verkemiddel som kan nyttast og årsaker til motstand. Avslutningsvis er eg innom konkurrerende aktivitetar og kvifor det kan by på problem for leiarar i eldreomsorga.

2.1 Fremjande faktorar ved endringsarbeid:

Endringsprosessar må forståast som arbeid som skal bringe eldreomsorga «framover» for å skape ei betre teneste. For å forstå kva suksesskriteria som må vere oppfylt før ein endringsprosess kan kallast vellukka trekk eg fram Kotter (1995) sin 8-trinnsmodell for gjennomføring av ei vellukka organisasjonsendring. Han hevdar at for å skape ein vellukka endringsprosess må ein følgje ulike trinn i bestemt rekkefølge. Nedanfor beskrivast Kotter's modell i ein forkorta versjon, med fokus på dei punkta som eg meina er viktige moment i endringsprosessane denne oppgåva handlar om.

1. Skape forståing for at endring er naudsynt. God, tydeleg og eintydig kommunikasjon står sentralt for å få til det første grunnleggjande trinnet i ein vellukka endringsprosess.
2. Skape ein koalisjon av ansvarlege leiarar med makt til å gjennomføre endringa.
3. Utvikle ein stimulerande visjon som vil kunne fungere som ei «leiarstjerne» i endringsprosessen, og samstundes skape motivasjon og sterke drivkrefter.
4. Kommuniser ut ein forandringsvisjon. Visjon og strategi må marknadsførast og presenterast i organisasjonen slik at dei tilsette forstår, deler og kjenner seg forplikta. I implementeringsfasen kan endringa kommuniserast ved at leiarane går fram som eit godt eksempel og er rollemodellar som syner gjennom praksis og handling kva det nye er. Dette er med på å skape tillit til leiarane.
5. Gje kraft og mynde til medverknad. Det er viktig med ein godt administrert prosess for å hjelpe tilsette med å endre haldningane sine. Det kan gjerast ved å gje tilsette støtte, tilgang på ressursar samt opplæring slik at dei kan tileigne seg ny kunnskap.
6. Synleggjere framgang og skape kortsiktige gevinstar. Det kan bidra til å halde motivasjonen oppe samt stimulere drivkrefter.

7. Konsolidere gevinstane og halde fram med endringsarbeidet. Tidsperspektiv for å få innarbeidd eit endringsarbeid kan vere 5-10 år. Ein bør rette merksemda mot det som står igjen av endringa for å oppretthalde og styrke drivkreftene samt for å halde endringsmomentet oppe-
8. Forankre nye måtar å arbeide på i organisasjonen sin kultur.

Kotter (1995) hevdar at dei tre første trinna i ein endringsprosess er med på å tine opp status quo i organisasjonen og skape eit rom for endring. Trinn 4-6 byggjer på å skape engasjement, samstundes som ein myndiggjer organisasjonen og medlemmane. Trinn 7 og 8 omhandlar å forankre endringane i organisasjonskulturen, slik at ein ikkje fell tilbake på gamle vanar så fort endringsprosessen er over (Kotter 1995). Endringsmodellen til Kotter opnar opp for at fasane kan overlappe kvarande, og at ein kan gå tilbake til tidlegare stadium undervegs i prosessen. Viktigheita av kommunikasjon vert framheva i fleire av fasane i Kotter sin modell.

I følgje Kotter består endringsprosessar av ulike trinn eller fasar. Under neste punkt vil eg trekkje fram teori om kva som kan vere nyttig for leiar å formidle gjennom dei ulike fasane i ein endringsprosess.

2.2 Endringsprosessar kjenneteiknast ved ulike fasar:

I likheit med Kotter (1995) har og Kurt Lewin (1951) laga ein modell for dei ulike fasane ein går igjennom ved endringsprosessar; «force-field»-modellen (Hennestad og Revang, 2006). Den første fasen er ein oppløysingsfase, der tilsette ser at det er behov for endring. Deretter kjem endringsfasen, der sjølvve endringa finn stad. Så kjem reatbleringsfasen der den nye endringa etablerer seg og vert innarbeidd. Lewins modell handlar om at det i alle endringsprosessar er både drivkrefter og motkrefter. Det som påskyndar endring vil vere drivkrefter, medan det motkreftene er det som forsøker å oppretthalde stabilitet. Endringsleiaren må altså syte for at drivkreftene er sterkare enn motkreftene for å få til ei endring, anten ved å forsterke drivkreftene eller forsøke å dempe motkreftene. I følgje Lewin er kommunikasjon og tydeleg formidling heilt sentralt i den første fasen, det må kommuniserast ut at endringa er «viktig, riktig og god». Først og fremst må det kommuniserast ut «viktigheita» av endringa, altså konsekvensen av å ikkje endre seg. Endringa må deretter representere ei «riktig» løysing. Sist men ikkje minst må endringa representere ei

forbetring av dagens situasjon, altså må endringa vere «god». Endringsleiar må få fram meiningsskaping i endringsprosessen. Den kan skapast gjennom fortolking av fortida, og forteljingar om framtida. Dette kan endringsleiar gjere ved å vise til kva som skjer dersom organisasjonen ikkje endrar seg (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

2.3 Leiar si åtferd ovanfor dei tilsette:

Samstundes som ein som leiar i ein endringsprosess går igjennom ulike fasar ved prosessen, er det nokre oppgåver ein har som leiar som er viktig å ha med seg for å drive god leiing i følge Høst og Stokkeland (2016). Dei har laga nokre hypotesar om god leiing, samt har konkretisert leiar sine oppgåver. Dei har utarbeidd 31 åtferdskategoriar, men trekk fram 7 av dei som spesielt viktige for å utøve god leiing; Kritisere konstruktivt, delegerer, setje mål, vurdere måloppnåing, handtere konflikter, utvikle kompetanse, rettleie/rose/anerkjenne. Eg tek likevel med alle 31 kategoriane som vert sett på som viktige sider ved leiar sitt arbeid som er viktig i ein endringsprosess (Høst 2016, s15):

1. Gå fram som eit godt eksempel
2. Inspirere
3. Rose og anerkjenne
4. Vise omsyn om omtanke
5. Kritisere konstruktivt
6. Disiplinere
7. Tilretteleggje arbeidet
8. Utvikle kompetanse og rettleie
9. Løse kritiske problem
10. Delegerer
11. Involvere i avgjersler
12. Få til samhandling
13. Klargjere roller
14. Handtere konflikt
15. Etablere og nytte leiarteam
16. Velje ut medarbeidarar
17. Utvikle rutinar

18. Koordinere og planlegge
19. Setje mål og vurdere i kva grad dei vert oppnådd
20. Understreke effektivitet
21. Strukturere og gjere kjent belønning
22. Syne årevåkenheit ovanfor brukarbehov
23. Samle informasjon
24. Spreie informasjon
25. Sikre og distribuere ressursar
26. Forhandle
27. Representere organisasjonen
28. Førutsjå framtidige endringar
29. Bedømme styrkar og svakheiter
30. Utvikle og endre
31. Skape idegrunnlag med visjonar.

Som leiar i ein endringsprosess skal ein i følgje Kotter`s (1995) 8-trinnsmodell igjennom ulike fasar ved prosessen, der kommunikasjon er avgjerande. Lewin (1951) presenterer kva leiar må ha fokus på i dei ulike fasane ved endringsprosessen, og Høst og Stokkeland (2016) har presentert viktige oppgåver ein har som leiar som ein alltid bør ha fokus på. I neste kapittel kjem det litt om utfordringar ein som leiar møter på ved endringsprosessar, då det bør sjåast i samanheng med alle leiar sine oppgåver i ein endringsprosess.

2.4 Leiaren si rolle og utfordringar

Som leiar i ein endringsprosess har ein ei sentral rolle, og står i sterk posisjon til å kunne påverke endringsprosessen positivt eller negativt. Leiaren skal fungere som eit bindeledd mellom toppleiinga og førstelinjemedarbeidarane i ein endringsprosess, og dermed mellom den strategiske og den operative delen av organisasjonen. Leiaren kan ta i mot informasjon både ovanfrå og nedanifrå i organisasjonen, og har moglegheit til å påverke både oppover og nedover. Leiaren har såleis ei translatørrolle mellom dei ulike nivå i organisasjonen, og er i ein unik posisjon når det kjem til implementering av organisasjonen sine strategiar og avgjersler (Hope 2015, s 23).

Meyer og Stensaker (2011) trekk fram nokre typisk utfordringar ein leiar kan møte på når han eller ho står i ein endringsprosess:

- Leiaren skal i første omgang fungere som ein som sett i verk for toppleiinga. Leiaren har ikkje nødvendigvis vert delaktig i arbeidet og er kanskje ikkje einig i endringa som er blitt vedteken. Leiaren må like fullt stå inne for endringa og setje den i verk, samstundes som dei tilsette skal motiverast til å gjennomføre endringa. Leiar vert då nøydd og vere endringsmottakar og -agent på same tid.
- Dette medfører at leiar må finne ein balanse i jobbkvardagen. Det skal skapast innpass og rom for endringane både mtp. Ressursar og dagleg drift. Dette påverkar korleis arbeidet vert utført. Dei tilsette må bruke ekstra tid på å setje seg inn i endringa og korleis dei utfører arbeidet for at endringa skal sette seg og bli varig, dette igjen kan skape misnøye og motstand.
- Dei to punkta over kan sjåast i samanheng og skapar igjen endå ei utfordring: leiaren må forsvare ei endring han kanskje ikkje trur på eller står inne for sjølv.
I ein endringsprosess ser dei tilsette til sin næraste leiar for støtte og forståing for endringa; leiaren. Dette byr på den siste og 4 utfordringa; leiar må vere emosjonelt tilgjengeleg og støttande for sine tilsette (Meyer og Stensaker, 2011, s.110).

Meyer og Stensaker (2011) påpeikar at å inkludere av tilsette i endringsprosessar er ein tradisjon i Noreg, særleg i offentleg sektor. Brei inkludering på eit visst nivå er forventa i praksis, men alle kan ikkje bli involvert i like stor grad og samtidig i ein endringsprosess. Leiaren er den dei tilsette forventar informasjon og støtte i frå, det er då viktig at leiaren bli involvert av toppleiinga i endringa, og kan gi tilstrekkeleg informasjon til medarbeidarane. Målet med tidleg involvering av leiaren er at informasjonen skal bli bearbeidd, bli forstått, samt at leiar får eigarskap til budskapet som skal formidlast vidare til dei tilsette. Eit anna mål med tidleg inkludering av leiar er å skape legitimitet for prosessen, samt at leiaren skal få betre kunnskap og innsikt i korleis dei ulike områda i organisasjonen kan handterast (Meyer og Stensaker, 2011, s.95-111).

Som leiar i ein institusjon kan informasjon og inkludering by på utfordring når ein har mange tilsette under seg som ein skal nå ut til. Eg vil kort beskrive kvifor det kan by på utfordring i neste avsnitt.

2.5 Mangelfull kontinuitet og kontakt med staben:

Personalet som jobbar på sjukeheimen og i heimetenesta går i årsturnus, altså ein turnus som er fastsett for eit år fram i tid. Det er ein del fulle stillingar, men hovudvekta er mindre stillingar for å få mange nok «hovud» på helgane. Det vil seie at det er mange helgestillingar, der gjerne leiar ofte ikkje treff dei tilsette som jobbar helg, eller at det går lang tid mellom kvar gong. Dei små stillingane er ofte skuleelevar som er opptekne i vekene, og som regel ikkje stiller på personalmøte og andre viktige møter som er ein del av ein endringsprosess. Det er utfordrande å leie personale ein aldri treff til endring, samt å kunne følgje det opp i helgane når leiar ikkje er til stades. Dette er noko som gjerne kan verke hemmande ved endringsprosessar, at ein ikkje når ut med informasjon til alle personale samt ikkje får fanga opp det som skjer i helgane dersom rutineendringane ikkje vert følgt opp slik dei skal.

2.6 Motstand mot endring:

Som leiar i ein endringsprosess må ein pårekne at det vil oppstå motstand i ein viss grad. Kaufmann og Kaufmann (2020) hevdar at ein som leiar må jobbe strategisk og identifisere motstand hos enkeltindivid og grupper og drive endringsarbeidet ut i frå det. Det anbefalast at leiar kan identifisere følgjande reaksjonar:

- Forvirring (same spørsmål vert gjentekne)
- Kritikk (umiddelbar negativ haldning)
- Benekting (Fastlåst, ikkje open for å sjå ting på nye måtar)
- Slu medverking (smiler og er positiv, men følg ikkje opp)
- Sabotasje (blokkering)
- Lettvindt einigheit (reflekterer ikkje, applauderer raskt)
- Omgåing (flytter merksemda mot det trygge og kjente)
- Tausheit (kan bety motstand og passiv aggresjon)

- Opent opprør (protestar og opphissa stemning)

Det kan vere krevjande for leiar å fange opp og handtere desse «faresignala» i arbeidsmiljøet og skaffe seg ei djupare forståing av årsakene til motstanden. Dei meina likevel at leiar må kunne identifisere dei ulike typane motstand, og jobbe strategisk i endringsprosessen ut i frå det (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 381-384). Årsaker til at motstand ved organisasjonsendring oppstår kan vere lang, men kan samanfattast i nokre punkt som leiar bør vere merksam på:

- Manglande tillit til leiarane.
- Forstår ikkje kvifor endringa må skje.
- Tvil om endringa let seg gjennomføre.
- Frykt for økonomisk tap.
- Frykt for store kostnadar.
- Frykt for personleg nederlag.
- Redd for å miste status.
- Endringa opplevast som ein trussel mot verdi og ideal.
- Avviser innblanding.

Faresignala over som ofte kjem fram ved endringsprosessar i ein organisasjon, og kan vere ei blanding av psykologiske betraktningar, forsvarsmekanismar og reelle betraktningar. Motstanden kan vise seg i form av tausheit (passiv motstand), eller aktiv og avvisande motstand (opprørske haldningar). Leiar bør vere merksam på desse punkta, for å best mogeleg kunne leie endringsarbeidet og handtere motstanden som oppstår (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 383).

I følgje teorien som er presentert så langt, er det ulike fasar og mange oppgåver ein som endringsleiar bør ha fokus på for å skape ein god endringsprosess. I neste avsnitt vert det presentert teori som seier noko om kva som kan gjere dette utfordrande for ein leiar i eldreomsorga.

2.7 Ein allereie «overfull tallerken»

Som tidlegare nemnt i teorien har leiarar i eldreomsorga ofte travle dagar og mykje som skal gjerast, samt mange tilsette å ta seg av. Når eit endringsarbeid skal påbyrjast skjer det gjerne på toppen av dei andre daglegdagse oppgåvene. Bossbøttemodellen, eller «*Garbage can*» teorien, til Cohen, March og Olsen (1972) beskriv godt kva som kan skje undervegs i endringsprosessar dersom leiarane ikkje får tid til å halde fokus på endringa. Garbage can omhandlar korleis organisasjonar tek val. Det kan gjerast ut i frå normative teoriar; korleis val *bør* gjerast gjennom rasjonelle modellar, eller ut i frå deskriptive teoriar; korleis vala *faktisk* vert gjort, gjerne ved begrensa rasjonalitet. Ein rasjonell modell bygger på eit problem, ein sett ei diagnose, finn ut ei behandling og evaluering i etterkant om korleis det har fungert. Begrensa rasjonalitet bygger på at ein har delvis oversikt over valet vi gjer. Det er gjerne mykje som skjer på ein gong med høgt arbeidspress, og avgjerslene kan vere styrt av tidsfristar og konkurrerende aktivitet. Då kan det vere vanskeleg å setje fokus på endringa og det må ofte gjerast raske avgjersler utan at ein har mogelegheit for å få full oversikt over valmogelegheiter og konsekvensar. Nokre gonger kan ynskja vere motstridande, og ein søker gjerne å tilfredsstillast framfor optimalt utbytte av innsatsen. Garbage can modellen tilbyr ei forståing av beslutningstaking når vanlege meir eller mindre rasjonelle modellar ikkje fungerer. Grunnleggande ideaar i garbagecan er ei kopling mellom 4 strømmar: Ein strøm av problem, ein strøm av løysingar, ein strøm av deltakarar, ein strøym av beslutningssituasjonar. Andre viktige element å ha med i denne teorien er deltakarane si oppmerksamheit, kvar er den retta? Kan det vere andre ting som skjer i organisasjonen som stel fokuset frå det vi vil få til? Det finnast ulike måtar å ta avgjersler i garbagecan teorien:

- Gjennom vedtak. Det er ikkje den hyppigaste måten, då det krev grundig forarbeid før ein fattar eit val og gjer eit vedtak. Dette skjer gjerne helst når organisasjonen og systemet ikkje er overbelasta.
- Problemet løysast gjennom erfaring og er erfaringsbasert. Det er ikkje alltid fokuset her ligg på kva forskning tilseier skal vere best og ein har ikkje alltid oversikt over kva som faktisk verkar, handlar ut i frå tidlegare erfaringar om kva som har fungert.
- Forgløymelse. Ein gløymer vekk problemet til eit nytt oppstår og minner oss på det att. Har ein nok tid og kapasitet kan vedtak fattast på begge problem utan noko vidare problem.

- Utsetjing: Ein kan assosiere eit problem med at det «vert bråk», og ein utsett det til ei eventuell betre løysing dukkar opp enn den som først var påtenkt.

Som nemnt tidlegare i oppgåva er det høgt arbeidspress og tempo på sjukeheimar både for leiarar og tilsette, og kanskje ikkje alle små endringar som vert innført på bakgrunn av andre problem er like godt gjennomtenkt og evaluert. Det kan vere så mykje på ein gong at det vert prega av «litt her og litt der», og det vert konkurrerande aktivitetar som tek fokuset frå kvarandre. Det kan vere mange problem og mange løysingar på ein gong, og vala som vert er typisk ofte prega av korte tidsfristar i eldreomsorga, som er kjenneteiknet på denne teorien. Andre faktorar som spelar inn er at det ofte er mange deltidstillingar som leiar sjeldan treff, og som gjerne ofte ikkje kjem på planlagde møter, og høgt sjukefråvær i helsesektoren (som tilsynelatande ofte kan komme av stress og det høge arbeidstempoet).

2.8 Å påverke tilsette til endring

Ved ein endringsprosess ynskjer leiaren å påverke dei tilsette til å gjere noko på ein bestemt måte for å oppnå eit mål som er sett. Hersley og Blanchard (1993) beskriv leiing som å påverke eit individ eller i gruppe til å oppnå eit spesifikt mål. Gary Yukl (2013, s23) beskriv det slik: *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”*. Jacobsen og Thorsvik (2014) skriv at nokre aspekt ved leiing er ei rekke handlingar som utøvast mot ein eller fleire personar, at leiing har til hensikt å få andre til å gjere noko, og at leiing skal få organisasjonen til å nå eit mål (2014, s. 416-420). Hersey & Blanchard, Jacobsen og Thorsvik og Yukl belyser i sine definisjonar, at leiing er ein prosess der ein påverkar andre til å forstå kva som må gjerast, og korleis det skal utførast. Leiaren kan vidare påverke tilsette til å forstå kva som må gjerast ved ein endringsprosess både direkte og indirekte. Leiaren kan direkte påverke dei tilsette ved å omgåast dei, via gruppemøter, sende epost eller deltek aktivt ilag med dei i ulike fora. Indirekte kan leiaren påverke gjennom at ein har ulike prosedyrar, gjennom struktur, program eller delte verdiar i organisasjonen. Yukl framhevar også at det viktig å skape lojalitet, tillit og respekt hos medarbeidarane (Yukl, 2013, s.24). Leiarguruane John Kotter (1999) og Marcus Buckingham (2005) hevdar at transformativ leiing er kjerna i det ein gjer. Medarbeidarane må føle seg sett,

respektert og av betydning for at leiar skal kunne føre dei i den retninga ein ynskjer (Klemsdal, 2013, s 42).

3.0 METODE:

Metodekapittelet skal kaste lys på korleis empirien i denne forskingsprosessen vart til. Dei forskningsteoretiske grunnlaga i studien skal beskrivast, samt opplysningar om dei praktiske utfordringane i denne studien. Dette vert gjort i eigne underkapittel i den kommande delen av oppgåva. Metoden eg har brukt vil bli presentert, og kort noko om korleis intervjuguiden vart til. Det blir deretter lagt fram korleis intervjuet vart gjennomført og transkribert. Prosjektet sin reliabilitet og validitet vert og lagt til grunn, og til slutt nokre etiske betraktningar over arbeidet som er utført.

3.1 Kvalitativt forskingsdesign:

For å finne svar på problemstillinga vart det gjennomført kvalitative, semistrukturerte, individuelle intervju med leiarar på sjukeheimar rundt om i region Vestland. Det individuelle intervjuet eignar seg godt som metode når ein skal undersøke relativt få einheiter, og er interessert i kva den enkelte respondenten har å sei (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146).

Problemstillinga siktar til kva som hemmar eller fremjar endringsarbeid for leiarar på sjukeheimar. For å finne svar på dette vart det samla inn erfaringar som dei involverte aktørane har gjort i sitt virke. Forskingsprosessen har eit kvalitativt design, der empirien oppstår i intervjusituasjonar mellom forskar og informant. Generelt kjenneteiknast kvalitativ metode med høg grad av fleksibilitet og åpenheit i forskingsprosessen, som er godt eigna for problemstillingar som rettar seg mot personlege opplevingar.

I kvalitative studiar er metodeopplegget prega av fleksibilitet, ved at opplegget kan endrast i løpet av undersøkingsprosessen og dermed tilpassast erfaringer og nye utfordringar undervegs (Thagaard, 2015, s. 18).

Aadland (2015) viser til at kvalitativ metode handla om å karakterisere. Det handlar om eigenskapar eller karaktertrekk ved fenomena som ikkje kan avgjerast av objektive fakta. I dette

prosjektet vert det nytta kvalitative metode som gav meg mogelegheita til å ha eit fleksibelt prosjekt (Thaagard, 2018, s 27). Det kvalitative forskingsintervjuet kjenneteiknast ved at forskaren sjølv gjennomfører intervjuet ut i frå dei ulike tema i intervjuguiden. På førehand vert intervjuobjekta informert om kva tema som skal belyst. Det kvalitative forskingsintervjuet er basert på den kvardagslege samtalen, men ved fagleg konversasjon. Det er likevel verdt å merke seg at det ikkje er ein samtale mellom likeverdige, då forskaren definerer og kontrollerer situasjonen. Kvale sin definisjon på det halvstrukturerte forskingsintervjuet som «*et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene*» (Kvale, 1999, s.21). Ved å velje eit kvalitativt intervju som metode vil eg kunne få leiarane sine beskrivingar av korleis dei oppfattar endringsprosessar, og kva som hemmar og fremjar dei. Formålet med studien er ikkje å utbetre eit fenomen, men snarare å finne ut kva den enkelte aktør opplev, føler og tenker rundt fenomenet endringsprosessar.

Den opne strukturen av eit forskningsintervju er både ein fordel og ein ulempe ved intervjuundersøkingar. Det kan oppstå emosjonelle utfordringar ved ei intervjureise, og det kan by på problem om ein ikkje tek omsyn til intervjuobjektet sitt overordna design. Det vert skissert ein ideell veg for ei intervjuundersøking, beståande av 7 fasar. Kvale og Brinkmann deler ei intervjuundersøking inn i 7 stadium: Tematisering, planlegging, gjennomføring av intervju(a), transkribering, intervjuanalyse, verifisering og rapportering av funna i undersøkinga. Formålet er å setje intervjuforskeren i stand til å trekke gode slutningar om metode, basert på kunnskap om temaet for undersøkinga, dei føreliggande metodiske valmoglegheitene, etiske implikasjonar og forventa konsekvensar for intervjuprosjektet som heilheit ut i frå vala som vert gjort (Kvale og Brinkmann, 2015, 134-135). Dei 7 ulike fasane vil representere trinn for arbeidet som er gjort, og det vil vidare gjerast greie for korleis forskingsarbeidet har blitt utført.

Problemstillingar byggjer på kva erfaringar leiarar har med endringsprosessar, og kva forhold/faktorar som kan hemme/fremje prosessane. Gjennom kvalitative metode er det mogeleg å få djup innsikt i denne prosessen, som kan føre til ny kunnskap om endringsleiing på sjukeheimar (Thagaard, 2015, s. 15). Det gjer det mogeleg å bli meir oppmerksam på nyansar i leiarane sine personlege erfaringar, som kan bidra til å bekrefte eller avkrefte eigne hypotesar.

Problemstillinga i denne studien er eksplorativ, og det er valt å gjere ei kvalitativ casestudie for innhenting av empiri. Kvalitativ metode vart valgt fordi målet i forsikngsprosessen var å sjå fenomenet frå ulike sider, basert på ulike verkelegheitsforståingar (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 47). Studien har eit hermeneutisk utgangspunkt, der fokus er på tolking av meiningsinnhaldet i utsagna som kjem fram i intervju. Vidare har studien ei abduktiv tilnærming, der eg bevegar meg mellom teori og empiri (Thagaard, 2013, s. 198 & 201). Det er ei tilnærming der det teoretiske grunnlaget justerast etter kvart som empiri samlast inn (Jacobsen, 2015, s. 147).

Ved å gjennomføre forskinga på leiarar i ein spesifikk organisasjon på jakt etter djuptgåande kunnskap om kva sjukeheimsleiarar ser som hemmande/fremjande forhold for endringsprosessar, valde eg å gjere ein casestudie. Casestudie kan vere både forklarande, utforskande og beskrivande (Creswell, 2007, s. 73). Metoden eignar seg godt til å beskrive korleis hendingar påverkar kvarandre, og korleis det produserer resultat. Ein casestudie kan vise at to forhold heng saman, men det treng ikkje nødvendigvis å bety at det kun er desse to forholda som produserer det gitte resultatet.

Ein fordel som gjev fleksibilitet med ei eksplorativ problemstilling er at den kan endrast undervegs etter kvart som ein får ny informasjon. På den andre sida kan det true reliabiliteten og validiteten ved forskinga. For å sikre høg validitet og reliabilitet i studien er det vektlagt å forklare kva val som er gjort undervegs og korleis dei kan påverke studien. Det er eit viktig mål å skape eit ærleg bilete av korleis eg har innhenta funna, korleis dei er blitt bearbeidd, samt korleis vala som er gjort kunne ha vert gjort annleis (Jacobsen, 2015, s. 173).

Formålet med denne studien er å få meir kunnskap om kva som kan bidra til gode endringsprosessar for leiarar, og kva som kan verke hemmande på endringsarbeidet. I studien ser eg spesifikt på leiarar på sjukeheimar som har gjennomført endringsprosessar. Ved å få innsyn i deira erfaringar og tankar, kan eg oppnå ei forklaring som kan besvare mine forsikngsspørsmål og hypotesar (Blaikie, 2010, s. 58).

3.2 Val av informantar:

Eg valde å halde antal informantar på eit relativt lavt nivå, men høgt nok til at eg meiner at svara eg får er gode nok og gjev brei oversikt over spørsmåla eg stiller. Eg har måtte teke omsyn til tida eg har hatt til disposisjon, og det sette nokre begrensningar på kor breitt ut eg kunne gå.

Thaagard (2018, s. 59-60) viser til at utvelgelsesprosessen av intervjupersoner er særskild viktig, ein må sikre at deltagarane er hensiktsmessige for problemstillinga. Det er gjort eit strategisk utval, og plukka ut deltagarar som gjennom sitt daglege virke kunne bidra til å belyse mi problemstilling. Aktuelle deltakarar for intervju var leiarar på sjukeheimar som kan uttale seg om sine opplevingar og erfaringar når det gjeld endingsprosessar. Rekrutteringa av deltakarane til prosjektet vart gjort ved ei formell henvending først på telefon så skriftleg over epost.

3.3 Intervjuguiden:

Eg har som nemnt valt å gjere semistrukturerte intervju for å innhente data, og har utarbeidd intervjuguiden deretter. Målet var at intervjuar skulle opplevast i størst mogeleg grad som ein samtale, men eg hadde notert meg spørsmål til alle kategoriane slik at same tema vart teke opp i alle intervjuar. Intervjuguiden vart delt inn i 9 ulike tema. Dei ulike tema i intervjuguiden var:

- Arbeidsrutinar
- Involvering av leiar på overordna nivå
- Endringsprosessar og tidsbruk
- Oppleving/erfaringar med endringsarbeid
- Leiar sine oppgåver ved endringsarbeid
- Endringsprosess
- Involvering
- Motstand
- Evalueringsarbeid

Alle informantane fekk intervjuguiden tilsendt på førehand slik at dei kunne sjå over spørsmåla og førebu seg dersom dei hadde ynskje om det.

3.4 Innsamling av data

Intervjua vart gjennomført over skype for å vere «korona venlege» i denne merkelege tida med ein pågåande pandemi. Då var og intervjuobjekta i sine kjende, trygge omgivnader når intervjua vart gjennomførte. Dei vart gjennomført i arbeidstida, og føregjekk på ulike dagar. Intervjua vart teke opp på diktafon, og alle intervjuobjekta hadde på førehand gjeve skriftleg samtykke til gjennomføring av intervju og lydopptak. Lydkvaliteten var bra, og det var ikkje vanskeleg å høyre kva som vart sagt. Alle intervjua vart gjennomført i starten av vinterhalvåret 2021, og tok rundt 40-45 minutt, noko informantane hadde fått informasjon om på førehand. Intervjua bar ikkje direkte preg av å vere eit forhøyr, men føregjekk meir som ein samtale sjølv om eg stilte oppfølgingsspørsmål undervegs. Sjølv om eg var den som definerte intervjuet og styrte samtalen, fekk eg ikkje kjensla av at informantane kjente på det asymmetriske maktforholdet Kvale (1999) beskriv som kunne kjennast ubehageleg. Informantane fekk på slutten av alle intervju spørsmål om det var noko dei ynskja å føye til eller stryke av det som var sagt.

3.5 Transkribering:

Transkribering er transformasjonen frå munnleg til skriftleg tale. Det er ein fortolkingsprosess der forskjellen mellom talespråk og tekst kan skape både praktiske og prinsipielle problem (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009, s. 186).

Lydopptak gav meg mogelegheit til å bearbeide informasjonen i etterkant, og eg kunne spole fram og tilbake slik at alle nyansar og detaljar kom med (Jacobsen, 2015, s. 132). Det var viktig at transkriberinga vart påliteleg og skulle ha minst mogeleg rom for tolking. Eg noterte i margen under intervjua når det ringde ein telefon, det vert ein lang pause i noko som vert fortalt, kroppsspråk samt andre detaljar for å prøve å fange opp mest mogeleg under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015, 210-214).

Intervjua vart transkribert ord for ord fortløpande etter kvart som dei vart gjort. All transkribering vart gjort på nynorsk uavhengig av språk og dialekt, for å verne om personane sine identitetar. Når intervjuet var ferdig transkribert vart det gått igjennom på nytt, der latter, betenkningstid, uavslutta setningar med meir vart og transkribert for å konservere orda si tiltenkte mening. Eg meina eg har ivareteke reliabiliteten i transkriberinga ved at den på ein forsvarleg måte har blitt gjengjeve nøyaktig ord for ord. Validiteten meina eg og er og ivareteke ved at eg har teke med

latter, pauser m.m sjølv om Kvale framhevar at det ikkje er mogeleg å besvare spørsmålet om kva ein korrekt transkripsjon skal vere (Kvale, 1999, s. 105).

3.6 Validitet:

Validitet refererer til datamaterialet si gyldigheit til problemstillinga som skal belysast. Samanlikna med reliabilitetsbegrepet er validitetsbegrepet mindre presist og meir omfattande fordi validitetsbegrepet refererer til fleire aspekt ved datainnsamlinga enn det reliabilitetsbegrepet gjer. Grønmo (2017) hevdar at det i praksis ikkje er mogeleg å oppnå perfekt validitet, og at det ikkje finnast enkle kriterie å vurdere validiteten ut i frå. Det finnast ikkje presise mål på validitet, og det er heller ikkje mogeleg å teste eller berekne validitet på ein eksakt måte. Det viktigaste ein kan gjere for å vurdere validitet er å utføre systematiske og kritiske drøftingar av undersøkingsopplegget, datamaterialet og datainnsamlinga med vekt på dei validitetstypene som er mest relevante for den aktuelle studien. Han nemner spesielt 5 typar validitet for kvalitative studiar; Intern og ekstern validitet, kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. Intern og ekstern validitet passar godt til både kvantitativ og kvalitativ forskning. *Intern validitet* dreier seg om kor vidt eksperimentet er gjennomført på ein tilfredsstillande måte, slik at konklusjonen om årsakssamanheng er gyldig under dei kontrollerte undersøkelsesbetingelsane. *Ekstern validitet* er eit uttrykk for at resultatet er realistisk, og kan generaliserast til vanlege situasjonar i samfunnet slik at konklusjonen om årsakssamanheng er gyldig under reelle samfunnsforhold. *Kompetansevaliditet* referer i følgje Grønmo til forskaren sin kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskingsfeltet. Kompetansen er eit uttrykk for forskaren sine erfaringar, førutsetnadar og kvalifikasjonar knytt til datainnsamlinga. Kommunikativ validitet byggjer på dialog og diskusjon mellom forskaren og andre om kor vidt materialet er godt og treffande ut i frå problemstillinga i studien. *Pragmatisk validitet* syner i kva grad datamaterialet og resultatane i ein studie dannar grunnlag for bestemte handlingar. Validiteten vil vere høg dersom studien utgjer eit godt handlingsgrunnlag (Grønmo, 2017, s. 253-257).

Dersom ein vektlegg teoretisk transparens (gjennomsiktighet) kan det styrke validiteten av prosjektet i følgje Silverman (2014, s. 84). Det vil seie å tydelege redegjere for den teoretiske ståstad som representerer grunnlaget for våre tolkingar, og vise korleis analysen gjev grunnlag for konklusjonane og tolkingane som er kome fram til i prosjektet (Thaagard, 2018, s. 189).

Alle informantane vart intervjuet ut i frå same intervjuguiden, og all transkribering og tolking er gjort så nøyaktig som mogeleg av meg. Dersom eg i denne studien har lukkast med å etablere beskrivingar, begrep, tolkingar og forklaringar som er nyttige i andre sammanhengar vil dette kunne styrke ei eventuell overførbarheit. Eg meina eg er godt innanfor rammene til det som kan betraktast som gyldig validitet.

3.7 Reliabilitet:

Vi knyter reliabilitet opp mot at det er gjort ei kritisk vurdering av prosjektet som gjev inntrykk av at forskinga er utført på tillitsvekkande og påliteleg måte. Marshall og Rossman (2016, s. 44-46) referert i Thaagard (2018, s.187) vektlegg betydninga av at kvalitativ forskning vert vurdert med omsyn til truverdigheit, og at prosjektet sin reliabilitet er eit kriterie for at forskinga er utført truverdig. Forskaren må argumentere for reliabilitet ved å gjere rede for utviklinga av data i løpet av forskingsprosessen. Forskaren skal argumentere for å overbevise lesaren om kvaliteten av forskingsarbeidet som er gjort og dermed verdiane av resultatet. Data i undersøkinga skal vere til å lite på og ikkje vere prega av tilfeldigheter, det skal vere påliteleg og gjennomførbart (Thaagard, 2018, s 187-188).

3.8 Forskingsetikk:

Før eg gjekk i gang med å finne informantar og gjennomføre intervju hadde eg søkt Norsk senter for forskingsdata (NSD) om godkjenning som låg til grunn for arbeidet.

I følgje Kvale (1999) er ikkje etiske avgjersler noko som høyrer til ein enkelt del av intervjuundersøkinga, men må vurderast frå byrjinga og gjennom heile forskingsprosessen. Kvale omtalar og tre særleg viktige etiske reglar for forskning på menneske:

1. Det informerte samtykket
2. Konfedensialitet
3. Konsekvensar

Det første punktet som er informert samtykke vil sei at informantane fekk kjennskap til studien sitt overordna mål, hovudtrekka i prosjektet og mogeleg fordelar/ulempar ved å delta i forskingsprosjektet. Konfedensialitet vil sei at innsamla materiale ikkje kan knytast tilbake til

person eller organisasjon, ingen kan avsløre personane sine identitetar. Dei er anonymisert til det ugjenkjennelege. Konsekvensar av å delta i eit forskingsprosjekt kan vere fleire, det er av den grunn viktig at forskaren har tenkt igjennom moglege skader/konsekvensar det kan medføre for informantane å delta og formidlar det til intervjuobjekta (Kvale, 1999, ss.65-69).

Kvale (1999) har vidare skissert tre etiske sider ved forskaren si rolle; Vitskapeleg ansvar, forholdet forskaren har til intervjupersonane, og forskaruavhengigheit. *Vitskapeleg ansvar* vil sei at forskinga produserer kunnskap av verdi ovanfor profesjonen og intervjupersonane, og at kunnskapen er kontrollert og så verifiserbar som mogleg. Forskaren sitt *forhold til intervjupersonane* viser til at forskaren kan ha ulike rollar ovanfor informantane, til dømes ein venn, ein kollega, ein utbyttar, reformator eller ein forsvarar. *Forskaruavhengigheit* vil sei at forskaren kan oversjå enkelte funn og vektlegge nokon andre i si undersøking dersom prosjektet er økonomisk sponsa eller om informantane er «uhilde» personar. Det kan i fall føre til studien forringast grunna kvaliteten grunna upartiskheit (Kvale, 1999, ss. 69/70).

Før eg gjekk i gang med intervjuja hadde eg telefonkontakt med alle intervjuobjekta, og fekk tillatelse til å nytte leiarane sitt arbeid som grunnlag for min studie. Dei fekk deretter tilsendt skriftleg samtykkeskjema samt intervjuguiden slik at dei kunne sjå over den før dei gav sitt skriftlege samtykke til å delta i forskingsprosjektet. Ved oppstart av intervjuja opplyste eg informantane om at dei til ei kvar tid stod fritt til å trekke seg frå studien, og at innsamla materiale ville bli makulert/sletta når eg var ferdig med det. Eg formidla og at eg ikkje såg spesielle ulemper eller konsekvensar for dei ved å delta i mi studie. Samtlege informantar gav sitt samtykke til at intervjuet kunne gå som skissert.

3.9 Overførbarheit:

Ved ein kvalitativ studie er målet å utvikle ei forståing av det fenomenet ein studerer. Tolkinga av resultatata vi får gjev grunnlag for overførbaheit, altså kan tolkinga vi utviklar innanfor rammene av prosjektet overførast/ også vere relevante i andre samanhengar. Det kan argumenterast for at tolkinga av ein mindre studie kan vere relevant for den større samanhengen. Ein kan i følge Kvale og Brinkmann (2015,s. 91) samanlikne argumentasjon for overførbarheit med rettspraksis. For ein jurist har avgjersler i tidlegare liknande saker presedens, og det kan trekkast slutningar frå tidlegare praksis til den noverande saka (Thaagard, 2018, s. 194-195).

3.10 Mi forforståing:

Eg er først og fremst utdanna sjukepleiar, og har arbeidd i 3 år på barneavdelinga på sjukehuset, samt 5 år som sjukepleiar i kommunen og omtrent 3 år som leiar på sjukeheim. Eg har sjølv kjent tidsklemma på kroppen, og at mangelen på sjukepleiarar i kommunen gjer noko med arbeidsmengda til dei som er der. Eg ser nok til dels utfordringane ved innføring av endring som «endå noko nytt ein skal vere med på» og som vil vere tidkrevjande for dei tilsette. Under masterutdanninga har eg og opna augene meir for forståinga av organisasjonen som heilheit og viktigheita av gode endringsprosessar for å få noko til å bli varig og positivt. Dei tilsette må vere med på endringa elles vil den ikkje halde.

Mi forforståing kan vere til nytte ved at eg forstår personalet og påkjenningane dei har i den daglege drifta med blant anna tidsklemma som er så merkbar. Det vert vanskeleg å legge fokus på kontinuerlege små endringar som ikkje alltid er like forståelege for grasrotarbeidarane på golvet. Ulempa med mi forforståing er at som leiar kan det nokre gonger kjennast for «nært på kroppen» når endringsprosessar vert sett i verk og sjukepleiaren og grasrotarbeidaren i meg føler sterkt med personalet og forstår motviljen mot det eg som leiar prøver å få til.

3.11 Analyseframgangsmåte:

Målet med kvalitative analyser er å finne fram til ei heilheitleg forståing av spesifikke forhold eller å utvikle teoriar og hypoteser om bestemte samfunsmessige samanhengar i følgje Grønmo (2017). I kvalitative studie vert data vanlegvis analysert etter kvart som dei vert samla inn, det skjer parallelt. Etter kvart som studien utvikla seg vart analysearbeidet meir omfattande og ein meir dominerande del av prosjektet. Datamaterialet som vart samla inn førelåg i form av tekst i etterkant av transkriberinga (Grønmo, 2017, s.265).

I mitt prosjekt vil eg bruke det Bukve (Bukve, 2016, s. 193) kallar ei fleksibel analyseramme. I dette ligg det at eg får moglegheita til å utvikle ei tolkingsramme som syner kva leiarar på sjukeheimar bør ligge til grunn i ein god endringsprosess.

Thagaard (2018) brukar omgrepet temasentrert analyse. Dette beskriv ho som å rette merksemda mot temaet som er representert i prosjektet. Kvart tema frå deltakarane skal analyserast, og formålet er å gå i djupna på dei enkelte tema. Framgangsmåten for denne typen analyse er når vi

samanliknar «på tvers» av data for å kunne gå i djupna og utføre samanliknar innanfor kvart tema. Kritikken mot temaanalyse er utfordringane med å vurdere kvart tema lausrive frå kontekst utsnitta opprinneleg vart presentert i. For å få eit heilheitleg perspektiv er det viktig å knyte data frå kvar situasjon til den samanhengen det var ein del av. Enkeltutspel må sjåast opp mot intervjuet som heilheit. Beskrivingar av enkeltsituasjonar må sjåast i relasjon til miljøet situasjonen føregår i. Analyser av samanhengar mellom ulike tema gjev grunnlag for å kunne få ei heilheitleg forståing av dei data som er samla inn (Thaagard, 2018, s. 171-172).

Det vert i denne studien nytta temaanalyse, som baserer seg på å kode og klassifisere data i kategoriar som kan vere eit felles utgangspunkt for analyse retta mot å forstå fenomenet i kontekst, og analyse for å forstå det enkelte tema. Data som vert innhenta vert analysert og tolka i lys av relevant teori (Thaagard, 2018, s. 172-176).

Eg hadde 6 informantar som utgangspunkt for analysen. Eg utarbeidde ei oversikt der intervjuguiden vart nytta som disposisjon, så vart svara ført inn under kvart punkt for å få ei viss oversikt. Vidare vart det gjort ein grundigare analyse av materialet.

Ved hjelp av Grønmo (2017) si bok valde eg å kode materialet systematisk ut i frå kategoriar, for å skape samlingar med av fenomen med bestemte eigenskapar. Etter kvart endra kategoriane seg frå eit generalitetsnivå til eit abstraksjonsnivå. (Grønmo, 2017, s268-269). Eksempel på kategoriar som vart nytta var forarbeid, inkludering, ulemper ved inkludering, motstand, årsaker til motstand mm. Det vart lagt ulik bakgrunnsfarge på dei transkriberte intervjuar for å skilje mellom kven som sa kva. Fargane fekk kodenamna «leiar 1, leiar 2» for å kunne referere rett i analysen. Eg kunne såleis leite etter raude trådar i svara eg fekk, og sjå kva som vert nytta som argumentasjon og kva kvar enkelt leiar er oppteken av som hemmar/fremjar ein endringsprosess. Deretter sette eg opp forklarande kodar ut i frå problemstilling, forskingsspørsmål og hypotesar. Eg nytta sorteringsprogrammet på pc som sorterte tekstane uti frå kodane eg hadde sett opp. Eg las igjennom materialet mange gangar for å gjere med kjent med det og for å unngå å oversjå noko.

Det er gjort ei abduktiv tilnærming i analysen. Materialet er sett i lys av teori, men og med teorien til side. Eg hadde nokre hypoteser eg søkte svar på som såleis er deduktiv analysestrategi. Eg ville søke svar på hypotesene for å sjå om det stemte med teorien eg hadde funne. Eg nytta samstundes

ei induktiv tilnærming der eg tok utgangspunkt i empirien og observasjon av fenomen. Eg leitte etter samanhengar i dataen som eg forsøkte å generalisere for å svare på problemstillinga mi.

4.0 ANALYSE

4.1 Innleiing:

I dette kapitlet vil eg presentere funn frå intervjua som er gjort. Det vil bli referert til utsegn frå leiarane for å illustrere deira opplevingar av endringsprosessar. Leiarane vil ha ulike erfaringar frå endringsprosessar, noko som kjem fram i intervjua. Fokuset var på kva leiarane opplev som viktig for å få til ein god endringsprosess. Innleiingsvis vil leiarane sei kva dei legg i omgrepet endringsleiing og kva dei tenkjer rundt temaet. Deretter kjem leiarane sine erfaringar og opplevingar rundt endringsprosessar.

4.2 Å vere i utvikling

Leiarane hadde ulike tilnærmingar på kva dei meinte var god leiing ved endringsprosessar, men dei verka derimot å ha ei felles oppleving av at endringsleiing er eit omgrep som ligg nært opp til det å drive leiing kontinuerleg. For å få eit innblikk i kva den enkelte leiar tenkte rundt endringsprosessar fekk dei spørsmål om akkurat det;

Leiar 2:

«For meg betyr det at vi heile tida er i utvikling».

Leiar 5:

«Eg tenker på endringsarbeid som å snu skuta og endre åtferd. Det gjev meg ei kjensle av framgang, det er eit driv over det. Eg tenker det er slik at hjula går, og vi må gjere det vi kan for å henge med. Vi kan ikkje henge fast i det gamle, då får vi ikkje utvikling og fram skritt. Eg er absolutt positiv til endringsarbeid».

Leiar 3:

«Det å sjå framover, det å skape noko saman».

Leiar 4 svara:

«Eg tenkjer gjerne: fader og, kva er det vi skal byrje med no då».

Leiar 1:

«Det første som slår meg er utvikling og kvalitetsforbetring. Endringsarbeid er noko spennande men tidkrevjande, det er eit lagspel. Det er utfordrande på mange måtar».

«Det høyrer til jobben som einingsleiar å vere med i arbeidsgrupper og drive endringsarbeid» Leiar 6.

«(...) Det skjer mykje utviklingsarbeid, arbeidsgrupper og prosjektgruppemøter. (...) Alt mogleg dukkar opp langs med, både smått og stort. Mykje smått, og ein del stort». Leiar 5.

«Eg orkar å stå i endringsprosessane fordi eg ser nytten av det, og fordi vi skal vere i utvikling. For meg er det viktig. Eg har jobba lenge i denne bransjen, og det aller siste eg vil er å stagnere. For meg er utviklingsarbeid retta mot framtida og mot det å henge med i tida og utvikle seg». Leiar 1.

Det kjem tydeleg fram av informantane at dei opplev leiing av endringsprosessar som ein tilhøyrande del av si rolle som leiar, og ein viktig del av arbeidskvardagen. Leiarane opplev endring som naudsynt for å utvikle tenestene og ikkje stagnere, men det opplevast samstundes som eit krevjande arbeid som fører med seg ein del utfordringar. Fleire av leiarane trekk parallellar mellom leiing i dag og endringsleiing, då det jamleg skjer mykje endringar i helse- og omsorgstenesta. Endring definerast nok så uspesifikt blant leiarane og ikkje nødvendigvis målretta mot noko spesielt, men først og fremst å gjere ting annleis, forbetre noko utan ein heilt klar plan.

4.3 Tidleg involvering frå toppleiinga er avgjerande

Alle leiarane var samstemde i at tidleg involvering frå toppleiinga av dei som leiarar hadde ein positiv effekt på endringsprosessen som dei hadde vidare med personalgruppa. Viktigheita av å føle seg sett og høyrte gjeld også for leiarane i helse- og omsorgstenesta, samstundes som dei fekk endringa litt under huden før dei skulle ta det vidare til sine tilsette. Dei fekk og på denne måten høve til å omstille seg dersom det kom ei endring dei var heilt positive til i frå starten av. Leiar 1 fortel:

«Det er vel slik med oss leiarane og som med dei tilsette at vi likar å få litt bakgrunnsinformasjon både om dei tinga som skal iverksetjast som gjev ein anna heilheitsforståing. Så er det noko med å få både påverke prosessen, og bli høyrte. Få komme med synspunkt på det som skjer. Eg trur nok at jo tidlegare eg som leiar får vite det og kan snakke med mi personalgruppe, jo lettare er det å få igjennom ting».

«Det kan påverke meg som leiar korleis eg ser på endringa og vinklar den, og korleis eg sel det ut. Eg tenker det er viktig å ha ein raud tråd gjennom institusjonen. Frå toppleiar til meg, og frå meg vidare ut i institusjonen. Det må vere noko vi samarbeida om, det er viktig å ha med alle synspunkt». Leiar 3.

«Eg lyt skjønne målet og vegen vi skal gå om eg skal greie å dra resten av arbeidsstyrken med på det. Det er heilt avgjerande for prosessane». Leiar 2.

«(···) Eg får jo innblikk men når det først skjer så skjer det gjerne fort, og då skal det takast vidare til dei som jobbar ute i avdelingane. Det er ikkje heilt knirkefritt alltid». Leiar 1.

Alle leiarane følte at endringsprosessane gjekk betre når dei hadde vert involvert tidleg i prosessen, samt gjerne hadde fått kome med innspel og kanskje påverka prosessen. Leiarane opplev at det er viktig at dei sjølve er lojale mot endringa, og gjer seg innforstått med den før dei skal formidle vidare til sine tilsette. Alle leiarane opplevde at det stort sett var ein viss grad av

involvering i frå toppleiinga, men at der var det forbetningspotensiale. To av leiarane hadde erfaring med å få pålagt ei endring frå toppleiinga dei ikkje hadde vert involvert i. Leiar 6 hadde landa på å seie opp stillinga si då vedkommande ikkje var inkludert i endringa og ikkje kunne stille seg bak den.

«Ein treng å modnast litt i forkant, så det er viktig å snakke høgt om det at dette skal vi endre på og nokon vert plukka ut. Det synes eg er viktig, slik at det får kverne i hovudet litt i det daglege, i staden for at det kjem seglande ein epost at i morgon skal det vere eit møte og no skal vi ta tak i det og det». Leiar 6.

Slik det kjem fram av intervjuet vil tidleg involvering frå toppleiinga vere fremjande for endringsprosessane for leiar. Leiarane får endringa meir under huden og får ein viss eigarskap til den før dei skal gjennomføre endringsprosessen med sine tilsette. Eit viktig moment for leiarane var og at dei måtte ha nok informasjon om endringa for å kunne informere sine tilsette samt svare på spørsmål dei måtte ha. Det er og viktig at leiaren kjenner seg høyrd og får komme med synspunkt. Ein konsekvens i praksis om leiaren ikkje er involvert frå toppleiinga kan i beste fall føre til ein dårlegare endringsprosess og kanskje ein ikkje får ei varig endring. I ytterste konsekvens som leiar 6 sa valde vedkommande å slutte då dei ikkje stod inne for endringa som kom som ein «top-down»- strategi, som av fleire vart opplevd som svært hemmande ved ein endringsprosess.

4.4 Tillit aukar sannsynet for ein vellukka endringsprosess

Alle leiarane var samstemde i at det var positivt å drive endringsprosessar sjølv om det var krevjande. Leiarane opplevde det som positivt og motiverande å få medarbeidarane med, og sjå at endring lukkast.

«Eg trur at når du har god tillit kan ein gjere mykje (...) Dei må sjå at vi tek dei på alvor, har tid til dei, sett oss inn i problemstillinga dei kjem med der og då. Då krev det av ein leiar at vi slepp alt der

og då og hjelp dei igjennom situasjonen der og då. Då kjem dei inn med frustrasjonen og ein får tak i det som skjer i arbeidsmiljøet mykje raskare. Det skapar tillit». Leiar 6

«Utgangspunktet om kva tillit har ein til leiaren sin er avgjerande, kva tryggleik har ein og kva openheit har ein. Er det ovanifrå og ned leiing, korleis fungerer det i organisasjonen, korleis er kulturen, korleis er leiaren, korleis vert ein normalt sett møtt om ein kjem med forslag til endring av leiar. Vert ein alltid skjøve vekk, forslag vert ikkje motteke. Dersom det er oppfatninga ein har normalt sett, er det vanskeleg å få tillit som leiar når ein skal innføre noko nytt om ein ikkje har møtt dei som leiar tidlegare». Leiar 3.

«Dei tilsette må vere med. Dei må og ha tillit til at eg vil dei det beste og at eg jobbar for dei». Leiar 4.

«Viss ein har ein god relasjon der ein er nær, har dei tilsette gjerne meir tillit og tru på det du seier. Dei er meir villige til å vere med deg i endringa og støtte deg. Jo meir distansert ein er jo meir vert det opplevd som ovanifrå og ned, og det er ikkje populært». Leiar 5

Leiarane nemner at det var viktig at dei tilsette hadde kjensla av at leiaren jobba for dei og at dei tilsette skulle ha det bra på jobb. Leiarane nemner og spesifikt tillit blant medarbeidarane som viktig for å kunne gjennomføre endring og få alle med seg. Dersom dei tilsette hadde tillit til leiaren ville dei «følge» leiaren gjennom fleire endringar og syne mindre motstand. Ut i frå funna kan ein då seie at dersom leiaren har tillit frå dei tilsette er det fremjande for ein endringsprosess, då det vert lettare å få medarbeidarane med seg på endring.

4.5 Endringsarbeid krev mykje tid

Alle leiarane sa at endringsprosessar kan vere utfordrande og krevjande for ein leiar. Det går mykje tid til planlegging, møteverksemd, informasjon ut til personale samt oppfølging av personalet undervegs i prosessen. Det varierte blant leiarane kva fase ved endringsprosessen dei meinte var mest krevjande. 3 av leiarane nemner startfasen som den mest utfordrande og tidkrevjande fasen. Alt forarbeidet som skal planleggast og gjerast, alle møter og informasjon som

skal ut. Alle leiarane var og einige om at sluttfasen og var utfordrande og tidkrevjande, når ein skal følgje opp endringa i praksis og sjå om forarbeidet har vert godt nok. Leiarane var samde i at ein lyt vere tett på personalet ein god periode i etterkant av at endringa er innført, ein kan ikkje «sleppe ballen» så fort endringa er gjennomført og tru at det vil bli varig. 4 av leiarane hadde erfaring med å følgje opp endringar som var innført opp til eit år eller meir, alle leiarane hadde erfaringar med endringar som måtte følgast opp over lengre periodar. Fleire av leiarane nemnde spesifikt det å hente inn igjen dei som dett av lasset etter ei stund og gjerne fell tilbake på «gamlemåten» å gjere ting på. Det var alltid nokon som ville skli ut etter ein periode, det var då viktig å styre dei det gjaldt inn igjen på riktig spor. Leiar 5 beskriv nokre tidkrevjande aspekt ved endringsprosessar:

«Ja det er tidkrevjande. Det er i grunn alt, smått og stort. Ein skal ha tid til arbeidsgrupper som skal jobbe med ting, mange skal involverast, det er tillitsvalde og verneombod, brukarrepresentant, tilsettrepresentant, leiarrepresentantar. Ein skal finne tid til desse møta, og finne tid til arbeid mellom møta som ein skal førebu til neste gong. Det er ein del skriftleg arbeid som skal gjerast, så må ein halde folk oppdatert og informert. Det vert gjerne meir uro i personalgruppa, folk vert utrygge og usikre og ein må investere ein del tid i å informere og roe ned».

«Sjølvsagt er det tidkrevjande. Vi må ha med oss dei tilsette, og det er vanskeleg å få informasjon godt nok ut. Vi må gjere greie for årsaka før vi gjer endringa. Vi er nøydd å informere, den informasjonen kan vere vanskeleg å finne rette informasjonskanalar til. Så skal vi ha med tillitsvalde og verneombod, klart dette tek tid». Leiar 4.

«Dette med informasjon, det er ei tilbakevendande problemstilling, korleis skal ein få gitt nok informasjon. Nokon får ikkje nok, medan andre føler det kjem så mykje informasjon på mail at dei føler dei vert aldeles kvalt av det. Det og er noko med endringsarbeid, korleis får ein ut informasjon, på kva måte, korleis ordlegg ein seg. Det og er jo igjen prega av ein travel kvardag. Ein kunne ønske å få gjort ting på mange måtar men ein har ikkje tida til det». Leiar 1.

Det var delte meiningar blant informantane om kva som var mest tidkrevjande ved endringsprosessar. Leiar 6 synes det mest tidkrevjande er å følgje opp personalet i praksis når ein skal implementere ei endring. Det å vere tett på, høyre kva som rører seg og handtere det fortløpande. Oppdage faresignal som fører til motstand og trygge personalet.

«Ein må selje det ut å få dei til å forstå mål og hensikt med endringa. Forberedelsen er så viktig, og den er ofte tidkrevjande å nå alle i organisasjonen. Å nå leiarane er ein ting, men dei skal ta det vidare å må hente inn informasjon og kvar er vi, status, den førebuinga er tidkrevjande og ikkje minst viktig». Leiar 3.

Leiar 2 opplev implementeringa som den største tidstjuven ved endringsprosessar, med mykje møter og passe på at alle får lik informasjon. Leiar 1 opplev at starten på endringsprosessane er tidkrevjande. Å få belyst behovet for endringa ovanfor personalet og få alle til å forstå at det er noko ein skal gjere i fellesskap. Sjølve forarbeidet i forkant av innføring av endringa.

Alle leiarane er samstemde om at det er stressande å drive ein endringsprosess. Det er tidkrevjande og noko dei gjer på toppen av ein allereie «overfull tallerken». Eit hovudfokus hos alle leiarane var at dei prioriterte å være tilgjengeleg og tett på personalet i endringsprosessen. Leiarane var alle samde om at manglande tid til å drive endringsprosessar var eit avgjerande hinder som kunne forringe sjølve prosessen ved at forarbeidet ikkje vart gjort godt nok. Likevel nemner samtlege av leiarane at dei må prioritere hardt og nok tid til endringsprosessar, dei må vere villige til setje av tilstrekkeleg med tid for å lukkast med arbeidet.

«Vi sitt med så mange oppgåver og er skvisa i frå alle kantar, slitsamt det er det. Ein kjenner jo tidvis at korleis i alle dagar skal eg komme i mål med alt det her. Men så må ein jo bere prioritere då». Leiar 1.

Leiar 1 fortel og om at ein under endringsprosessar ofte må ha fokus på mange ting samstundes. Ein skal både følgje opp dei daglegdagse arbeidsoppgåvene samt drive ein endringsprosess og alt arbeidet som følg med. Det kan forringe endringsprosessen ved at ein er litt for snar med å få gjennomført ting, og det endar opp med at ein må gå nokre steg tilbake og byrje på nytt. Fleire av leiarane nemner spesifikt dette, at det er viktig å unngå å ta snarveggar i prosessen for å spare tid. Det hadde fleire erfaring med at straffa seg til slutt og ein fekk det igjen i form av motstand eller problem seinare i endringsprosessen.

Av dette kan ein trekkje ut at manglande tid til å drive endringsprosessar er hemmande. Det er travelt med dei daglegdagse oppgåvene leiaren har frå før, og det er ikkje avsett tid til endringsarbeid. Tidsmangelen kan igjen føre til at leiarane må ta «snarveggar» i endringsprosessane, som kan medføre auka motstand og utfordring blant personalet. Ein kan og trekkje ut av funna at dersom leiaren ikkje vel å prioritere nok tid til endringsprosessane og tek snarveggar, er det hemmande for endringsprosessen. Sjølv om tid er mangelvare, er det naudsynt å prioritere hardt og setje av nok tid til å gjennomføre endringsprosessen skikkeleg for å unngå fallgruver og motstand i etterkant.

4.6 Bruk av fritida som strategi

Ingen av leiarane hadde avsett tid til å drive endringsarbeid, men må gjere det på toppen av dei daglegdagse arbeidsoppgåvene sine. Alle leiarane var og samstemde i at mangelen på tid går ut over andre faste oppgåver som vert prioritert vekk. Det var litt ulikt kva den enkelte leiar valde å prioritere vekk, men noko som gjekk igjen hos fleire var personaloppfølging og møteverksemd.

«Endringsarbeid skjer på toppen av dei vanlege arbeidsoppgåvene. Det er ikkje avsett tid. (...) Det er vel meininga at vi skal ha tid til det, men det må vekkprioriterast andre ting. (...) Eg har vel alltid brukt av fritida». Leiar 2.

«Det er absolutt ikkje avsett tid til det. (...) Arbeidsdagen er så opp til meg sjølv, eg er nøydd å prioritere». Leiar 4.

«Eg tek gjerne både timelister og andre ting som skal innrapporterast som og krev ro og tankeverksemd på kvelden. Det skjer støtt at eg sitt her på overtid. Det er ikkje mange dagar ein går når klokka er der». Leiar 1.

Leiar 5 Beskriv endringsprosessar som slitsamt å drive på toppen av anna arbeid, i ein allereie pressa arbeidskvardag. Ein kan bli både sliten og frustrert undervegs. På spørsmål om vedkommande nokon gong hadde nytta av fritida si for å komme i mål med endringsprosessar svara leiar 5:

«Eit høgt og tydeleg ja!».

«Eg føler at arbeidskvardagen sluker meg ganske bra i form av alt anna eg skal gjere. Skal vi setje i gong eit større endringsarbeid å implementere noko vert det litt innimellom alt. Det er i alle fall den opplevinga eg har. (...) Det er ganske vanleg at eg nyttar av fritida mi». Leiar 3.

Leiar 3 fortel om nokre oppgåver som krev mykje tid ved endringsprosessar:

«Det er jo krevjande på mange plan. Ein skal involvere, planlegge, trekke i trådar, etterspørje, motivere. Det er så mange ulike nivå i prosessen at det er mykje å tenkje på. Det er tidkrevjande oppå alle andre arbeidsoppgåver ein har».

Samtlege av leiarane nytta av fritida si som ein strategi for å komme i mål med alle oppgåvene når dei held på med ein endringsprosess. Arbeidsdagane til leiarane så hektiske frå før at det er vanskeleg å skape tid og rom for å drive gode endringsprosessar. Endringsleing er ei viktig oppgåve ein har som leiar i eldreomsorga i dag, og det er ikkje avsett tid til det. Leiarane må i praksis nytte av eiga fritid for å komme i mål med arbeidet.

4.7 Mogelegheit for samskaping er grunnleggjande

Alle leiarane er innom samarbeid, involvering, viktigheita av å vere lydhør, samt å vere tett på personalet å følgje opp det som rører seg i avdelingane undervegs og etter ei endring.

«Eg tenkjer at ein først ofte kan snakke litt høgt om det i planleggingsfasen at det kjem eit arbeid vi må ta tak i, og kven skal gjere kva. Det gjer eg sjølv med mine tilsette. Kven skal styre det og slik, men og at ein snakkar høgt om dette før ein sett ned arbeidsgruppene og byrjar arbeidet, slik at det får modnast litt før ein i ein hektisk arbeidsdag skal ta tak i det og starte med noko nytt. Ein treng å modnast litt i forkant, så det er viktig å snakke høgt om det at dette skal vi endre på». Leiar 6.

Her har eg sett på kva leiarar i omsorgstenesta ser på som viktig i prosessen før sjølv endringa vert sett i verk. Alle leiarane seier at informasjon om kva endringa går ut på og kvifor den er naudsynt må ut til personalet i god tid før endringa skal skje, og at det er avgjerande for å lukkast med ein god endringsprosess. Tanken om endring må få modnast hos dei tilsette, og det er fremjande for endringsprosessen at informasjonen kjem tidleg ut.

Det var fleire av leiarane som og spesifikt nemnde at det var fremjande ved endringsprosessar at informasjonen om endringa kom i dei rette kanalane, at medarbeidarane høyrde det frå leiinga først, i staden for at det kom som små drypp andre stader i frå. Det verka hemmande på prosessen og medføre auka motstand blant personalet dersom dei ikkje var informert om ei endring og høyrde om den i feil kanalar først.

«Dersom det kjem ut at ein skal til på endring utan at det er informert om noko kan ein møte mykje motbør heilt i frå starten av. (...)Hyppigare møter for å prøve å nå alle, og for å avkrefte rykter. Det er ofte slik at ei fjør vert til 10 høns og arbeidstakar ser ikkje heilt korleis ein skal komme i mål. Så vert det redsel og motstand mot endringa. Men det å køyre oftare møter er ei løysing. Det å vere open og tilgjengeleg er veldig positivt i endringsprosessar» Leiar 2.

Alle leiarane svarte og at dei byrja med trepartsmøter med tillitsvalde og verneombod, at dei lufta endringa der først og fekk innspel og tilbakemeldingar. Leiar 4 beskriv viktigheita av at ein tenkjer igjennom endringa med tillitsvalde og har ein plan før ein legg prosjektet fram for dei tilsette:

«Lag eit utkast, vis til dei tilsette, be dei komme med innspel. Ha ein plan for vegen vidare, og sett ein evalueringsdato».

Leiar 2 synes det var viktig å ha ein framgangsmåte i forkant av trepartsmøte, og beskriv den som å setje eit mål, lage tiltak ein trur kan vere vegen til målet, for så å involvere verneombod og tillitsvald for å få gode innspel.

Leiarane hadde felles einigheit rundt viktigheita å få med seg personalet slik at «alle dreg lasset same veg». Gjentakande informasjon var viktig, og alle utanom ein leiar meinte at personalet aldri fekk tilstrekkeleg med informasjon, sjølv om leiarane sjølv følte dei hadde informert veldig godt både skriftleg og på møter. Leiar 5 beskriv det slik:

«Det er jo å vere kaptein på skuta. Vise at ein har tru på dette prosjektet og få med seg personalet. Det er inga vits at leiar seier vi skal gjere slik, om ikkje folk føl med på det som skal gjerast».

Det at personalet får lov å medverke i endringsprosessar er viktig i følgje alle leiarane. Når ein informerer på personalmøte samt gruppemøte må personalet få komme til uttrykk med sine meiningar. Alle må bli høyrd, og det må vere aksept for ulike meiningar. Alle leiarane var einstemmige om at det var svært viktig at dei tilsette forstod kvifor endringa måtte skje, og legge det klart og tydeleg fram.

«Det kjem veldig an på kva det er, men eg involverer personalet så tidleg som mogeleg. Eg er veldig tilhengar av openheit, lytte og høyre kva som rører seg. Då må eg spørje om kva dei tenkjer om det, korleis kan vi få det til og kva er viktig her». Leiar 3.

2 av leiarane nemnte det som gode tiltak å spele på dei som var positive til endring, å få dei med til å dra lasset. Dei kunne vere gode resursar og kunne gjerne få litt ekstra ansvar. Leiar 5 beskriv det slik:

«Nokon treng meir oppfølging og støtte. Det er viktige kollega i arbeidsgruppa. Nokon har meir tillit i gruppa enn andre, og om dei er positive vert gjerne andre det og. Det er viktig å ha med seg dei nøkkelpersonane på laget».

Fleire av leiarane opplevde det som vanskeleg å nå ut til alle tilsette med informasjon, sjølv om dei informerte på gruppemøte, personalmøte samt via epost. Nokon tilsette får ikkje nok informasjon og treng å snakke om endringa jamt og trutt, medan andre kunne oppleve at det vart for mykje informasjon. Det som og kunne opplevast frå leiar si side var at tida ikkje strakk til, og ein ikkje fekk informert nok grunna manglande avsett tid. Alle leiarane nemnde og at det var avgjerande at dei tilsette forstod behovet for endringa og kvifor det var naudsynt å gjennomføre endring. Kun 1 av leiarane nemnte spesifikt ordet kommunikasjon som ein sentral faktor for å lukkast, men alle nemnte viktigheita av å få ut informasjon samt få tilbakemeldingar og innspel frå dei tilsette.

«Det har kjempemykje å bety at dei tilsette forstår kvifor endringa må skje. Dei kan vere ueininge, men dei må vite kvifor. Dei må ha eit mål og meining». Leiar 4.

«Det har alt å sei. To strekar under svaret (latter). Om dei ikkje forstår det kan du bere gløyme å setje i gang ein endringsprosess». Leiar 3.

Reint praktisk ut i frå erfaringane til leiarane kan ein summere opp at informasjon og medverknad spelar ei stor rolle på korleis endringsprosessen går, og korleis sluttresultatet vert. Det er fremjande for endringsprosessar med tilstrekkeleg og tidleg informasjon, og at alle forstår kvifor ei endring må skje. Det var og fremjande for ein endringsprosess å velje ut nokre medarbeidarar som var positive til endringa å få dei med som lagspelarar til å hjelpe til å dra lasset samt spreie positivitet og oppslutnad rundt det nye. Leiarane meiner det er avgjerande for at dei tilsette skal

vere lojale og gjennomføre endringa. Leiar 6 hadde erfaring med at ei innført endring kunne skli ut på kveld og helg når leiar ikkje var til stades, ved at personalet valde å gjere ting på «gamlemåten» når leiar ikkje kunne sjå dei. Dei hadde ikkje forstått behovet for endringa godt nok og valde å trenere avgjersla som var gjort. Det verka som hemmande på endringsprosessane om leiarane ikkje nyttar tilstrekkeleg med tid på informasjon og medverknad av personalet, då det vil gjenspegle seg i meir motstand når endringa vert innført.

4.8 Alle kan ikkje bestemme

Alle leiarane var samstemde om at inkludering var viktig, men det vart også opplevd som tosidig då det var ein krevjande del av endringsprosessen. Det kravde både tid dei følte dei ikkje hadde nok av, men det kunne og vere krevjande for leiar å ta omsyn til alle sine innspel.

«Ei endring kan aldri gjennomførast av ein leiar aleine, ein er heilt avhengig av å ha med seg heile tilsettgruppa, og då må dei involverast». Leiar 5.

«Det er jo utfordrande for den normale drifta. Inkludering inneber tidsbruk, og drifta skal gå som normalt. Det er klart at det er utfordrande, økonomisk og driftsmessig utfordring». Leiar 5.

«Utfordringane kjem på eit tidspunkt uansett. Det er betre å ta det før enn etter endringane er gjort, då vert det meir anklaging». Leiar 4.

«(...) Eg tenker at det er veldig viktig å ha ein god relasjon der ein kan snakkast i lag og få tilbakemeldingar om nokon er ueinige. Dei tilsette må føle at dei vert høyrte. Det er ikkje dermed sagt at alle alltid får viljen sin, men at ei i alle fall vert høyrte og respektert. Det tenker eg er eit must for at ein skal få det til, endringa kan ikkje tre ned over hovudet på folk». Leiar 1.

Inkludering er viktig, det er alle leiarane einige om. Det er derimot ingen som har eit fasitsvar på kor mykje skal personalet inkluderast. Det kjem fram at det og kan by på utfordringar ved å inkludere personalet for mykje. Personalgruppa er gjerne stor og samansett av mange ulike

personlegheiter. Nokon vil i praksis vere med å bestemme kvar minste detalj medan andre kun vil ha fasitsvaret når det er klart. Inkludering krev og tid og ressursar, som leiarane i utgangspunktet har manko på. Ein kan likevel trekkje ut av funna at inkludering av dei tilsette er fremjande for endringsprosessar. Alle leiarane seier tydeleg at inkludering er avgjerande, og noko ein er nøydd å finne tid til.

4.9 Endringsleiing krev individuell tilpassing

Alle leiarane hadde erfaring med å møte motstand i endringsprosessar. Motstand kunne syne seg på mange ulike måtar, nokon var tause på møter, andre spreia negativitet i avdelinga når leiar ikkje var til stades, nokon opponerte høglytt medan andre ikkje var lojale mot endringane som var gjort.

«Nokon treng kontinuerleg i prosessen å snakke om det medan andre er sjølvgåande og aksepterer det, og nokon er tilsynelatande sjølvgåande men opponerer gjerne litt i skjul». Leiar 1.

Der personalet var høglytt negative i avdelinga eller i gangane var ein viktigheit var å ta tak i dei som gjekk mot det som var bestemt tidleg i prosessen, og ikkje la negativiteten «spreie seg» i avdelinga over tid. Det vart vanskelegare å ta det att, og det beste var å hanke inn vedkommande så fort ein fekk høyre om dei som ytte motstand på denne måten.

«Dei som er veldig ueinige må ein kanskje ta ein prat med på tomannshand om dei saboterer opplegget. Ein må knyte på dei som såg at dette vil vere nyttig, det gjorde eg tidleg i prosessen og opplev som veldig viktig, dei som kan framsnakke dette». Leiar 1.

Det er ulike tilnærmingar å møte motstand på. Leiar 6 si beste tilnærming er å vere tett på personalet, høyre kva som rører seg samt rose undervegs og støtte personalet på at dette får dei til. Leiar 1 opplevde det som viktigast å ta tak i dei som var negative og prate med dei på tomannshand. Leiar 5 opplevde at gjentekne samtalar om kvifor endringa var heilt naudsynt var effektiv, for å understreke behovet for at endringa måtte skje.

«Det hender og at eg sitt der ut over seinvakta i eit endringsarbeid bere for å sjå og høyre korleis dei løyser det i lag. Kva gjer det vanskeleg for dei og sjå hindringar. Høyre kven som prøvar å byte vekk det som er vanskeleg. Det er mykje dette å observere». Leiar 6.

Alle leiarane nemner motstand hos enkeltindivid og grupper, og at det er noko som oppstår i alle endringsprosessar til ein viss grad. Det kan oppstå på ulike måtar, og nokon vil prøve å gå tilbake til det trygge «gamle». Ved spørsmål om kva som kan føre til motstand gjekk mange faktorar igjen blant leiarane, leiar 6 sa dette:

«Det kan vere så mykje. Det kan vere manglande informasjon, eller at det kjem for brått på. Dei føler at dei strekk ikkje til, og taklar ikkje den nye måten å jobbe på eller nye prosedyrar. Dei manglar basiskunnskapen og er redde for å ikkje få det til. Arbeidsmiljømessig er dei redde for å tape noko sosialt. Dei er pressa på tid og tenkjer at ting kan bli endå travlare. Ein har mange eldre arbeidstakarar, og mange har større arbeidskapasitet enn andre, det er veldig individuelt. (···) Det er mange årsaker til motstand, det kan og vere mykje eg ikkje har tenkt på. Kanskje dei opplev å tape status i personalgruppa. Ein var gjerne ein ressurs i gruppa så kjem ei endring som gjert at det ikkje vert behov for ein lenger».

Viktigheita av å vere tett på personalet før, under og etter ein endringsprosess vert nemnt av alle som fremjande for å lukkast med ei endring. Leiar må sjå det enkelte individet og møte motstanden ut i frå individuelle behov. Nokon treng ekstra informasjon, nokon må oppmuntrast, nokon må dempast om dei er for høglytte, og nokon treng ekstra opplæring.

«Få tak på dei som er veldig negative. Dei må ein snakke med, det spreiar seg veldig fort i eit arbeidsmiljø om nokon er ueinige. Får dei lov til å gå fritt å snakke om dette er det ikkje noko bra. Strategien er å vere tett på å fange opp det som rører seg». Leiar 1

«Eg spør kva som skal til for at dei kjenner seg trygge, og kva som er vanskeleg. Eg spør om eg skal setje meg ned med dei» Leiar 6

«Det vart samtalar, og forklaring på kvifor det måtte vere slik, forklare kvifor det blei som det blei og det vart dei personane. (...) Grunngevinga for det var nok meir svelgbar når dei forstod kvifor».
Leiar 5.

Leiar 6 har lang fartstid i yrket og opplev at grunna manglande tid og ressursar er ein gjengangar at ein gjerne ta nokre snarvegar for å komme raskare til målet med lågare ressursbruk. Det igjen fører til arbeid ein må att som ikkje var godt nok utført i startfasen. Ein prøvar gjerne å spare inn på opplæring, ikkje nytte ressursar på å danne arbeidsgrupper eller spare inn på andre kostnader. Eit vesentleg poeng i følgje vedkommande er at det er fremjande for endringsprosessen dersom kommunalsjef er tett på heile vegen og føl opp. Dersom leiarane kvir seg på endringa som kjem, kan det fort bli utsett.

«Vi kan ikkje spare oss heilt ned til fant, det kostar meir enn det smakar. Det arbeidet er enormt tungt å ta att». Leiar 6.

Leiar 4 tykkjer risikovurderingar og ROS analyser er det viktigaste ein gjer, og bør gjerast i forkant av alle endringsprosessar for å prøve å finne ut kva som kan gå feil og skape motstand seinare i prosessen. Leiar 4 fortel og om erfaring med at om ikkje alle kjem til einigheit må ein nokre gonger bestemme at slik skal det vere:

«Eg har lyst å sei at av og til må ein slå i bordet og seie at slik vert det. Eg har gjort det nokre gonger, og i etterkant har folk kome og takka meg. Det har eg syns har vert tankevekkande. (...)Det er eit viktig poeng at ikkje alt skal drøftast i hel».

Alle leiarane har erfaring med å møte motstand i endringsprosessar, og anerkjenner at det i alle endringsprosessar vil finnast motstand av ein viss grad. Det er ikkje eitt enkelt svar på korleis ein kan handtere motstand, det er fleire ulike måtar å gjere det på. Alle leiarane er derimot tydelege på at motstand må i praksis handterast fortløpande undervegs i endringsprosessen, og ikkje la den «vekse seg større» over tid. Det er difor viktig at leiar er synleg i personalgruppa i prosessen, og er lett tilgjengeleg for å kunne identifisere og fange opp ulike grader av motstand og ta tak i den fortløpande. Kort oppsummert kan ein seie at om leiar er synleg, tett på personalet samt handterer motstand i ein endringsprosess fortløpande vil vere fremjande for ein endringsprosess. Det er og fremjande dersom leiar greier å fange opp og identifisere ulike typar motstand i gruppa, samt handterer den individuelt ut i frå kva den enkelte treng.

4.10 Når ein møter motstand

Leiarane i denne studien legg fram nokre måtar for å handtere/reducere motstand; Ein kan gå fram som eit godt eksempel, inspirere personalet, rose og anerkjenne, vise omsyn, rettleie, involvere i avgjersler, velje ut medarbeidarar til å bistå å «dra lasset», evaluere, samle og spreie informasjon, og skape idegrunnlag med visjonar. Alle leiarane er samde om at motstand kan komme av ulike årsaker, og at det er viktig å identifisere kvifor motstanden oppstår. Det var ulike strategiar på korleis dei gjorde det.

«Det er mykje tankeverksemd om kva som kan skje og kvifor. Mykje motstand, mange vil ha det slik som det er, og likar ikkje motstand. Veldig få likar endring» Leiar 4.

Evaluering var nemnt av fleire som ein viktig måte å imøtekomme motstand på. Når ein fekk sett ein evalueringssdato var det ein arena der alle kunne kome med innspel å bli høyrte, samstundes som at ein kunne unngå så mykje snakk i avdelinga elles, då dei tilsette visste at det var på evalueringa ein skulle kome med innspel og ikkje som «snakk i korridoren». Alle leiarane vektla evalueringssprosessar som viktig. 2 av leiarane sa dei hadde erfaring med å gløyme å gjennomføre evalueringssprosessar, spesielt dersom ting hadde sett ut til å fungere fint.

«Eg tek dei gjerne om eg høyrer ting i korridorane, seier at vi har møte om to veker de må komme med det då og ikkje snakke om det no. Då får dei ein utløpsventil». Leiar 4.

«(...) Ein må ville setje av tid, og evaluere undervegs, og sjå kva går og kva fungerer ikkje (...)».
Leiar 6.

Erfaringsutveksling gjennom evaluering vert trekt fram som viktig og fremjande av alle leiarane. Ein må nytte kompetansen best mogeleg for å få organisasjonen til å gå i same retning. Leiarane hadde ulike erfaringar med måtar å gjennomføre det på. Nokon nyttar skjema for skriftleg evaluering, medan andre nyttar personalmøte og gruppemøte. Leiar 4 har erfaring med at personalgruppa er veldig stille av seg, og nyttar då møter der dei diskuterer 2 og 2 saman og skriv 2 positive og to negative erfaringar på lappar, som i etterkant vert lest opp anonymt. Leiar 4 understrekar då at fokus må vere på at det dei skriv skal vere løysingsorientert og ikkje ha negativt fokus. Leiar 3 har erfaring med å danne workshops, der dei sett ned grupper som skal jobbe med løysingar på korleis ein kan imøtekomme utfordringane som oppstod i etterkant av ein endringsprosess.

«Det er no ein gong slik at om ein har jobba lenge med å få alle med, men får ikkje alle med så må ein på eit eller anna stadium setje ned foten å sei at slik skal det vere no ein periode, så evaluerer vi å ser korleis det går». Leiar 2.

«Det er kjempeviktig å få med, at har du eit trygt og godt arbeidsmiljø er det utruleg kva endringar ein kan få til utan for mykje motstand. Det må vere låg terskel for å spørje kvarandre om kvifor og korleis, då går endringane mykje enklare. (...) Ein må investere mykje tid med personalet». Leiar 6.

Eit funn ein kan trekkje fram som fremjande for endringsprosessar er å vere tett på personale heile vegen under prosessen. Ein må investere nok tid med dei tilsette, følgje opp samt gje nok informasjon. Evaluering vert trekt fram som viktig ved endringsprosessar, for å kunne høyre dei tilsette sine opplevingar og eventuelt justere ved problem. Evaluering vert og trekt fram som fremjande ved at det kunne dempe motstand undervegs om ein sette evalueringsdatoen tidleg,

slik at dei tilsette hadde den å forhalde seg til som ein utløpsventil for frustrasjon. Trygt og godt arbeidsmiljø vert og spesifikt nemnt av ein leiar som ein fremjande faktor ved endringsprosessar.

5.0 DRØFTING AV FUNN:

5.1 Involvering frå toppleiinga

Eit funn som er gjort i denne studien, som og er støtta opp av kunnskapsstatus og teori, er at tidleg involvering av toppleiinga er fremjande ved ein endringsprosess. Samtlege av leiarane som vart intervjuet kjende at dei vart involvert i ein viss grad av toppleiinga ved nye endringsprosessar, men det var forbettringspotensiale. Fleire hadde erfaring med at dei hadde måtte gjennomføre endringsprosessar der dei ikkje vart involverte i det heile, og ikkje hadde noko mogelegheit for påverknad på endringa. Likevel fann alle leiarane inspirasjon i å drive endringsleiing ved å få med seg medarbeidarane samt sjå at endringar lukkast. Dette funnet seier noko om at leiarane ikkje alltid vert involvert og får noko mynde til å ta avgjersler i endringsprosessar, i beste fall avgrensa mynde, og at kommunikasjonen frå toppleiinga kan bli ein-sidedig og delvis ein «top-down» strategi. Meyer og Stensaker (2011) skildrar typiske utfordringar som leiaren står i når ein endringsprosess skal gjennomførast: Leiaren skal i første omgang fungere som ein som sett i verk for toppleiinga. Leiaren har ikkje nødvendigvis vert delaktig i arbeidet med endringa, og er kanskje ikkje einig i den. Leiaren må like fullt stå inne for endringa og setje den i verk, samstundes som dei tilsette skal motiverast til å gjennomføre endringa. Leiaren vert då nøydd og vere endringsmottakar og -agent på same tid. Det er viktig at leiaren vert involvert i endringa frå toppleiinga, for å gje leiaren eit eigarforhold til endringa, skape legitimitet for prosessen, gi dei betre kunnskap og innsikt i korleis ting skal handterast, samt at leiaren skal vere i stand til å svare på spørsmål frå sine tilsette og kunne gje dei støtte når dei treng det (Meyer og Stensaker, 2011, s.95-111). Leiar 2 beskrev at ein som leiar må skjønne vegen ein skal gå for å få med seg personalet.

Eit anna funn som er gjort som og støttar opp under tidleg involvering av leiaren er at informasjonsbehovet er stort hos medarbeidarane i ein endringsprosess. Allen mfl. (2007) støttar viktigeita av at toppleiinga bør fokusere på å kommunisere det strategiske biletet til næraste leiar, for at næraste leiar skal ha tilstrekkeleg informasjon til å ivareta sine tilsette. Alle leiarane meinte det var viktig med tidleg informasjon til dei tilsette, både for at tanken om endring skulle

modnast, men og for å unngå at det kom drypp av informasjon andre stader i frå. Det ville medføre at heile endringsprosessen kom skeivt ut før den var kome i gang, og kunne gi grobotn for misforståingar. Leiarane opplevde at det kunne vere vanskeleg å nå ut til alle med nok informasjon.

Ut i frå funna kan ein trekke fram at tidleg involvering av leiaren frå toppleiinga ser ut til å vere fremjande på endringsprosessar på fleire måtar. Ved at leiaren får eigarskap til endringa, forstår kva som skal skje og kan informere sine tilsette i ein tidleg fase samt svare på spørsmål og gje støtte, og kjenner seg inkludert, sett og høyrte. Transformativ leiing også frå toppleiinga og ned til leiaren vert og trekt fram som positivt, då også leiarane har ein prosess dei går igjennom når det skal gjennomførast ei endring. Teorien til Meyer og Stensaker (2011) samt Gjøsæter og Sveine (2016) støttar dette til ein viss grad ved at den beskriv at leiaren bør involverast av toppleiinga. Det leirane i denne studien opplevde som viktig og fremjande på ein endringsprosess som eg ikkje synes kom like tydeleg fram frå litteraturen, var at leiaren bør involverast *tidleg* frå toppleiinga, då leiaren sjølv skal igjennom ein tankeprosess før ein skal leie endringsprosessen vidare for resten av personalet. Det er fremjande for prosessen at også toppleiinga kan fokusere på ei meir transformativ leiing av sine leiarar, som er dei som skal drive endringsprosessane vidare. Dette støttar og opp under mi første hypotese om at tidleg inkludering av leiar frå toppleiinga er viktig.

5.2 Kommunikasjon, medverknad og endringsmotstand

Mi tredje hypotese gjekk ut på at tidleg inkludering av tilsette ved ein endringsprosess er viktig. Medverknad eller involvering har vert spesifikt vektlagt av alle leiarane som fremjande for å skape ein god endringsprosess, og støttar hypotesa. Leiarane opplevde likevel det å inkludere som tosidig. Nokon av medarbeidarane ynskte ikkje å involvere seg, medan andre ville involverast mykje og gjerne bestemme endringa ned på detaljnivå. Det gjev utfordringar for leiarane, i form av at det gjerne er mange tilsette med ulike personlegheiter, og alle kan ikkje bestemme. Så ville ein aldri kome til einigheit. Leiar 4 beskrev at ein som leiar nokre gonger måtte ta ei avgjersle og ikkje kunne ta omsyn til alle innspela som kom.

I studien av Gjørseter og Sveine (2016) vert det belyst at endringsorienterte leiaroppgåver vert sett på som viktig og ein stor del av leiar sitt ansvar, er det likevel lite tid igjen til desse oppgåvene i ein travel arbeidskvardag. Som leiar vert ein i aukande grad pålagd fleire administrative oppgåver, og dei daglege oppgåvene tek mesteparten av leiar si arbeidstid. Dette er noko alle leiarane fortel om som hemmande faktorar for endringsprosessar. Samtlege av leiarane i studien nemnte mangel på tid som ein avgjerande faktor, det avgrensa seg kor mykje tid dei kunne nytte på endringsprosessen og derav kor mykje tid dei kunne setje av til å inkludere.

Det verkar på alle informantane som at tid er mangelvare når ein skal leie ein endringsprosess. Ein kan likevel stille seg spørsmålet om det er manglande tid, eller manglande evne til å prioritere tida ein har til rådighet. Kanskje det på hektiske arbeidsdagar kan vere ein «snarveg» for leiaren å minimere inkludering og skulde på manglande tid? Slik leiar 4 beskrev det var det opp til dei sjølve å prioritere kva ein gjorde i løpet av arbeidsdagen. Det er freistande å stille seg spørsmålet om konkurrerende aktivitetar (ref. Garbage can teorien til Cohen, March og Olsen, 1972) kan vere ei årsak til at leiarane vil «bli fort ferdig» med å innføre ei endring, og det motiverer til å sløyfe nokre steg i endringsprosessane, deriblant det å inkludere. Eller kanskje dei opplev det for slitsamt å inkludere med alle meiningane og innspela som kjem inn. Det kan vere enklare å ta ei avgjersle og sei at slik vert det, medan ein skuldar på korte tidsfristar og manglande tid til å å inkludere i ein endringsprosess. Det kan vere enkelt å skulde på tidsmangel i ein endringsprosess, men leiarane kan sjølv disponere tida dei har ila ein arbeidsdag.

Eit viktig funn er uansett at det er viktig som leiar å prioritere tida ein har til rådighet, og tidsmangel vert tydeleg ein hemmande faktor ved endringsprosessar.

Kotter (1995) hevdar at dersom tilsette får moglegheita til brei medverknad vil endringsprosessen ha større sjanse for å lukkast. Det er viktig for prosessen at både direkte og indirekte medverknad fungerer. Både leiar og tilsett har mykje å tene på å handle i lag. For leiar kan dei formelle representantane for arbeidstakarane vere tillitsvald og verneombod. Dei kan vere ein motpart, men samstundes bidra til å gjere endringsprosessen lettare. Dei kan ofte kjenne delar av organisasjonen betre enn leiaren. Dette vert støtta av funn som vart gjort i studien: alle leiarane

snakka om at dei nytta trepartssamarbeid med verneombod og tillitsvald som første kommunikasjon/samhandling med tilsette før dei informerte alle andre. Dei opplevde dei som ein god samarbeidspartnar, som kunne komme med innspel til praktiske løysingar på den daglege problematikken. Det var direkte involvering, og fleire av leiarane oppgav at dei nytta gruppearbeid eller workshops som måte å jobbe på og hadde god erfaring med det. Endringsprosessen har mykje å tene på at det kjem forslag til praktiske løysingar frå dei som kjenner drifta godt og står i problematikken til dagleg, det gjev og tilsette ei kjensle av å bli tatt på alvor. Det kan likevel nemnast at for leiar kan medverknad opplevast tosidig. På den eine sida kan det føre til at endringsprosessen går smidigare og lettare framover. På den andre sida er det ressurskrevjande for leiar å forhalde seg til mange ulike innspel. Korleis kommunikasjon og medverknad vektleggast i endringsprosessen kan vere moment leiarar har med seg i måten dei opplev motstand blant medarbeidarane på.

Alle leiarane som vart intervjuja sa at informasjon om kva endringa går ut på og kvifor den er naudsynt må ut til personalet i god tid før endringa skal skje, og at det er avgjerande for å lukkast med ein god endringsprosess. Å støtte dei tilsette er viktig for å skape tillit som leiar samstundes som det skapar tillit til kvifor endringa er viktig. Litteraturen til Kotter (1999) og Buckingham (2005) støttar opp under dette med det dei skriv om transformativ leiing. Både Allen mfl. (2007) og Barrett (2002) understrekar og at effektiv kommunikasjon er viktig for å skape gode endringsprosessar, samt viktigheita av å støtte sine tilsette undervegs og handtere deira emosjonar i forkant, undervegs, og i etterkant av ei.

Meyer og Stensaker (2011) skriv at leiaren må finne ein balanse i jobbkvardagen. Det skal skapast innpass og rom for endringane både med tanke på ressursar og dagleg drift. Dette påverkar korleis arbeidet vert utført. I ein endringsprosess ser medarbeidarane til sin næraste leiar for støtte og forståing for endringa. Dette byr på utfordringa at leiar må vere emosjonelt tilgjengeleg og støttande for sine tilsette. Alle leiarane som vart intervjuja sa at dei var tilgjengelege samt gav støtte til sine tilsette når dei dreiv endringsprosessar. Det var variabelt kor stort behovet for støtte vart opplevd, men alle meinte at det alltid var nokon som trong det i ein viss grad ved endringsprosessar. Det var ingen av leiarane som hadde eit enkelt fasitsvar på korleis dei gav

støtte til medarbeidarane, men ting som vart nemnt var; gjentakande samtalar/møter, ekstra informasjon, ta fleire rundar på ting i fellesskap, og setje seg ned med enkeltpersonar for samtale eller fysisk opplæring det som var nytt, spørje kva som var vanskeleg, trygge usikkerheit, drøfte felles, samt undersøkje om det var manglande kompetanse og utryggheit som var årsaka, og følgje det vidare opp. Leiarane nytta altså både styrande åtferd ved å informere om endring og seie slik gjer vi det, samstundes som dei og såg det som viktig å nytte støttande åtferd, der dei snakka med medarbeidarane og gav ros, støtta og gav informasjon (Thompson, 2011, s.45). Eit funn eg trekk ut i frå dette er at leiarane ser det som viktig og fremjande med relasjonsorientert leiing, då alle som vart intervjuet svarte at relasjonen ein hadde med medarbeidarane kunne spele inn på endringsprosessane. Det var fremjande for endringsprosessar å ha god relasjon med dei tilsette, samt vere støttande, lyttande, omsynsfull, og oppmerksam. Leiar må vere oppteken av samhandling mellom sine medarbeidarar og seg sjølv, drive ein form for demokratisk leiarstil (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s 433).

Alle leiarane nemner at god kommunikasjon i ein endringsprosess er fremjande, men utfordrande. I omsorgstenesta er det ofte mange deltidstillingar og mindre helgestillingar som ikkje alltid kjem på alle møter eller får med seg all naudsynt informasjon. Det kan med andre ord i praksis vere vanskeleg å skape god nok informasjonsflyt, som er ein føresetnad for medverknad. Det var ingen av leiarane som hadde eit fasitsvar på kor mykje informasjon som måtte til, eller i kor stor grad personalet skulle involverast. Ein kan likevel trekke ut ein essens av funna som er gjort, om at kommunikasjon og medverknad er viktig og fremjande for å skape gode endringsprosessar. Funna i studien støttar og opp under at «top-down» strategi ikkje fungerer spesielt godt ved endringsprosessar i helse og omsorgstenesta, og kan verke hemmande på ein endringsprosess. Oppsummert ser ein ut i frå funna at alle leiarane opplev at tidleg informasjon og medverknad er viktig og fremjande for ein god endringsprosess. Alle leiarane trakk og fram viktigheita av at personalet forstår kvifor endringa er naudsynt og må skje, og det var hemmande for endringsprosessen om det ikkje var godt nok belyst. Det støttar opp under mi andre hypotese, om at det er viktig for endringsprosessen at personalet forstår behovet for at det skjer ei endring. Desse funna om kommunikasjon og viktigheita av at medarbeidarane forstår kvifor endringa må skje vert støtta av litteraturen ved Lewin's «force-field» modell og Kotter sin 8-trinns modell. Studien til Gjørseter og Sveine (2016) belyser og at dårleg kommunikasjon og manglande

informasjon til medarbeidarane verkar hemmande på ein endringsprosess, og kan vere ei årsak til motstand.

5.3 Motstand mot endring:

I ein endringsprosess må leiar forsøke å gjere drivkreftene sterkare enn motkreftene (Hennestad og Revang, 2006). Som Kaufmann og Kaufmann (2020) skriv er ei leiaroppgåve ved endringsarbeid å arbeide strategisk og identifisere motstand hos enkeltindivid og grupper. Det kan vere forvirring eller usikkerheit, sabotasje, kritikk og negativ haldning, sabotasje eller at ein flytter merksemda mot det «trygge gamle» når leiar ikkje er til stades. Leiarane er innom dette som årsaker til motstand, og viktigheita av å vere tett på personalet i forkant, under, og etter ein endringsprosess for å identifisere motstand. Endringsleiing krev av eit kan identifisere motstand, men det er og sentralt at leiar veit korleis dei kan handtere og redusere mostand. Motstand vert nemnt av alle leiarane som viktig å ta tak i med ein gang, men ingen av leiarane nemner eksplisitt korleis motstand bør handterast. Tilstrekkeleg med informasjon, tidleg involvering og medverknad vert nemnt i studien som faktorar som er fremjande for å forhindre motstand. Leiar 6 med fleire fortel at det kan vere mange årsaker til motstand; frykt for det ukjente, manglande involvering, frykt for tap av status, eller stort arbeidspress.

2 av leiarane nemner spesifikt at dei har erfaring med å gjere for dårleg forarbeid i oppstartfasen, og at det har hemma endringsprosessen og ført til auka motstand. Som Cohen, March og Olsen (1972) skriv om bossbøttemodellen er det gjerne mykje som skjer på ein gong med høgt arbeidspress, og avgjerslene kan vere styrt av tidsfristar og konkurrerande aktivitetar. Då kan det vere vanskeleg å setje fokus på endringa og det må ofte gjerast raske avgjersler utan at ein har mogelegheit for å få full oversikt over valmogelegheiter og konsekvensar. Alle leiarane nemner at dei ikkje har avsett tid til endringsarbeid, og at det er noko som må skje på toppen av ein allereie hektisk arbeidsdag. Det kjem tydleg fram at tidsmangel er ein hemmande faktor. Fleire av leiarane nemner at sektoren pregast av stadige endringar, og at dei kjem så ofte at det kan føre til motstand.

Leiarane ser på endringsprosessar som tosidig: dei er positive til endring og ser det som ein del av sine oppgåver som leiar, men synes samstundes at det er krevjande og stå i og kan vere slitande. Alle leiarane gjev uttrykk for travle dagar til vanleg, og manglande avsett tid til endringsprosessar. Kontinuerleg og gjentakande informasjon til personalet vert nemnt som ein måte å takle motstand på, dei kan ikkje informere nok som leiarane har vert inne på ved fleire høve. Kommunikasjon samt medverknad som er nemnt ovanfor kan vere nyttige verkemiddel til å møte endringsmotstand. Alle leiarane såg det som viktig. Det er i tråd med teorien til Hennestad og Revang (2006), som hevdar at godt samarbeid, god leiing, involvering samt å vere lydhør er fremjande faktorar for at endringsprosessar skal lukkast.

Yukl (2012) hevdar at både direkte og indirekte leiarskap er viktig for å påverke åtferda til dei tilsette. Det er også viktig å kunne skape tillit, lojalitet og respekt hos medarbeidarane (Yukl, 2013, s. 24). Funn som er gjort i studien støttar opp under dette. Alle leiarane meinte at det var viktig at medarbeidarane vart høyrte og at deira problemstillingar vart teke på alvor. To av leiarane nemnte spesifikt viktigheita av tillit for å få gjennomført ei endring. Som leiar kan ein ikkje bere lage rutinar eller setje mål for organisasjonen, ein må også vere tett på personalet i avdeling og vise at ein er der for dei. Viktigheita av direkte leiarskap og å omgåast med kollegaane for å skape tillit vert presisert av samtlege som er intervjuja.

Endringsprosessar er krevjande for både medarbeidarane og leiaren, og behovet for kommunikasjon aukar i alle ledd ved endring. Endring kan skape utryggheit blant personalet, og behovet for kunnskap men også ytring er sentralt for dei. Utryggheit vert gjentakande nemnt som ei årsak til mostand blant leiarane og noko som verka hemmande på endringsprosessen. God kommunikasjon, tilstrekkeleg med informasjon samt involvering av dei tilsette er sentrale funn som er fremjande for å skape ein god endringsprosess. Viktigheita av at dei tilsette forstår kvifor endringa er naudsynt er noko alle leiarane spesifikt nemner, samt at det bidreg til å skape eit auka eigarforhold til endringa. Det er vanskeleg å svare på korleis ein kommuniserer ut ei endring på best mogeleg måte, eller i kor stor grad dei tilsette skal involverast. Det kom heller ikkje fram som eit fasitsvar frå leiarane. Funna som eg vil trekke fram er likevel at informasjon er noko det ikkje vert nok av, samt at tidleg involvering av medarbeidarane ser ut til å spele ei sentral rolle og verkar

å vere fremjande på ein endringsprosess. Tilsette må bli sett og høyrte for å føle seg ivaretatt, samstundes som det bidreg til at ein går den nye vegen saman og det reduserer motstanden mot endring.

5.4 Refleksjon og evaluering:

Refleksjon og evaluering vart og trekt fram av leiarane som viktig og fremjande ved ein endringsprosess, samt ein måte å imøtekomme motstand på. Dei opplevde det som viktig å evaluere for å sjå om endringa vart slik dei hadde tenkt, eller om noko hadde behov for å justerast på. Leiar 5 uttrykte at ting kan sjå annleis ut i etterkant i etterpåklokskapens lys, det kunne vere lurt å forhøyre seg om noko kanskje noko skulle vore gjort annleis.

Alle leiarane sa at dei nytta evalueringsprosessar som eit verktøy i tilfrysingsfasen ved endringsprosessar. Ein av leiarane sa spesifikt og at evalueringsprosessane vart nytta konsekvent som ein utsleppsventil for dei tilsette. Dei fekk ikkje lov å vere negative til endringa på vaktrommet eller i miljøet på arbeidsplassen, men at det skulle kome fram på evalueringa. Vedkommande hadde positive erfaringar med det. Fleire av leiarane hadde erfaring med at evalueringsprosessen hadde blitt gløymt eller ikkje prioritert grunna leiar sin tidsmangel. Det hadde laga støy og motstand i personalgruppa, og viktigeita av å prioritere tid til dei ulike fasane i ein endringsprosess vart understreka.

6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTTANDE KOMMENTARAR:

I byrjinga av denne studien var eg nyfiken på kva grep ein leiar bør vektlegge i dei ulike fasane for å få til gode endringsprosessar. Eg hadde som utgangspunkt at eg ville sjå på teori og praksis knytt til feltet leiing ved endringsprosessar. Eg hadde laga meg nokre hypotesar om kva som var hemmande og fremjande ved endringsprosessar ut i frå min bakgrunn i helsesektoren både som sjukepleiar på golvet samt som leiar. Første antagelse var at det var viktig med tidleg inkludering av leiaren i fråtoppleiinga for eit betre utfall av endringsprosessen. Andre antagelse var at noko av det som gjer til at dei tilsette møter endringsprosessar med motstand er at dei ikkje forstår

behovet eller viktigheita av å gjennomføre endring. Den tredje antagelsen var at det er viktig med tidleg inkludering av dei tilsette. Problemstillinga eg arbeidde ut i frå var:

«Kva meina leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste verkar hemmande/fremjande på ein endringsprosess?»

Eg vil ta utgangspunkt i forskingsspørsmåla, analysen, samt drøftinga for å svare på problemstillinga.

Forskingsspørsmål 1: Kva vektlegg leiar i første fase ved endringsprosessar?

Det var fleire faktorar leiarane opplevde som viktig og fremjande i første fase ved ein endringsprosess. For å summere dei kort opp er det; Leiaren må sjølv bli tidleg inkludert frå toppleiinga, det er viktig å ta seg tid til å gjere skikkeleg forarbeid, tilstrekkeleg med informasjon og tidleg inkludering av personalet, belyse behovet for kvifor endringa er viktig, ha tillit blant personalet, nytte tillitsvald og verneombod som gode støttespelarar i endringsarbeidet, samt gjere ROS analyser i forkant i eit forsøk på å prøve å unngå fallgruver undervegs i prosessen. Eit trygt og godt arbeidsmiljø var og fremjande for endringsprosessar ut i frå leiarane sine opplevingar og erfaringar. Dette svarte for så vidt og på fleire av hypotesane eg hadde gjort meg opp. Den første hypotesen var at tidleg inkludering av leiar på toppnivå kunne føre til betre endringsprosessar, det vert støtta av både litteratur og funna mine i studien. Den andre hypotesen om at dei tilsette kunne møte endringsprosessen med motstand fordi dei ikkje forstod kvifor endringa var viktig vert også til dels besvart her. Alle leiarane nemner at det er viktig med tidleg- samt tilstrekkeleg med informasjon. Dei nemner og viktigheita av at alle forstår kvifor endringa er naudsynt, som eit tiltak for å redusere motstand undervegs i prosessen.

Forskingsspørsmål 2: Kva opplev leiar er viktig i sjølvve endringsprosessen?

Funna i studien syner at leiarane opplev dette som fremjande i sjølvve endringsprosessen: Først inkludere tillitsvald og verneombod og få innspel frå dei, samt få dei med på laget som gode støttespelarar. Deretter er tidleg involvering av medarbeidarane ein fremjande faktor på

prosessen, medverknad og samskaping er avgjerande og kan redusere motstand i personalgruppa. Det var og fremjande å få med seg personale som var positive til endringa som nøkkelpersonar og pådrivarar og spele på dei. Tilstrekkeleg med informasjon til personalet, identifisere og handtere motstand som oppstår fortløpande, identifisere årsaker til motstanden, og gjere individuelle tilpassingar i måten ein møter motstanden på. Alle leiarane var samde om at viktigheita av å være tett på personalet under endringsprosessar, vere lett tilgjengeleg og trygge dei når dei treng det. Tidsmangel til å drive endringsarbeid kom tydleg fram som ein hemmande faktor blant alle leiarane. Det som kom fram i studien som teori og kunnskapsstatus sa lite om var at leiarane nytta av eigen fritid som ein strategi for å komme i mål med endringsprosessar. Viktigheita av å vere tilgjengeleg og tett på personalet under ei endring var så stor, at dei valde å gjere andre merkantile oppgåver som blant anna turnus/timelister og rapportar heime. Den tredje hypotesen vert besvart her under forskingsspørsmål 2. Både teorien og funna i studien støttar opp under at tidleg inkludering av personalet er viktig og fremjande for å skape ein god endringsprosess.

Forskingsspørsmål 3: *Kva opplev leiar er viktig i fasen etter sjølv endringa er innført?*

Oppsummert syner funna at det leiarane opplevde som viktig og fremjande i tilfrysingsfasen er å vere tett på personalet over tid og ikkje sleppe ballen sjølv om endringa er innført. Ein må setje evalueringsdato, gjennomføre ein evalueringsprosess, og heile tida fange opp faresignal som til dømes at nokon skli tilbake til «gamle vanar» når leiar ikkje er til stades. Ein må vere tett på i perioden etter endringa og, for å hente inn att dei som dett av, og for å trygge og gi informasjon og støtte når det trengs.

For min eigen del har studien gjeve meg svar på spørsmåla mine, og bekrefta antagelsane mine. Svaret på problemstillinga er ikkje generaliserbart då studien er for liten til det, men kan mogeleg gi nyttig informasjon om endringsleiing til andre som ser det som eit interessant tema.

Noko av det viktigaste eg har funne ut i denne studien, er kor mykje ein endringsprosess krev av ein leiar, og at tid er mangelvare. Det eg ynskjer å trekke fram som dei viktigaste funna mine, og essensen i mitt bidrag for å gi økt kunnskap om dette emnet er ; tidleg inkludering av leiaren frå toppleiinga er viktig for prosessen, samhandling og samskaping med personalet er avgjerande,

samt det at leiar får nok avsett tid til å drive ein endringsprosess. Endringsleiing er eit stort og komplisert tema eg endå har mykje å lære om, men studien har gjort at eg kjenner meg noko tryggare som leiar til neste gong eg skal gjennomføre ein endringsprosess. Eg trur også at mine kollega kan dra nytte av å lese denne studien, då det har kome mange gode innspel frå andre kommunar i region Vestland om endringsleiing som eg ynskjer at vi tek med oss vidare i vårt arbeid. Eg ynskjer å avslutte med eit motiverande sitat om kvifor endringsleiing er viktig frå leiar 5:

«Eg tenker på endringsarbeid som å snu skuta og endre åtferd. Det gjev meg ei kjensle av framgang, det er eit driv over det. Eg tenker det er slik at hjula går, og vi må gjere det vi kan for å henge med. Vi kan ikkje henge fast i det gamle, då får vi ikkje utvikling og framskritt».

LITTERATURLISTE:

- Aadland, E. (2015) «Og eg ser på deg.....», 3 utgave. Univeristetsforlaget.
- Argyris, C. & Scön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Arnulf, J. K. (2012). Hva er ledelse (Vol. 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Barrett, Deborah, J. (2002). *Endre kommunikasjon: ved hjelp av strategisk ansattes kommunikasjon til rette for større endring*. An International Journal, Vol. 7 hefte: 4, pp.219-231.
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Blaikie, N. (2010). Designing social research: the logic of anticipation (2nd ed. utg.). Brønn, P.S. og Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Cambridge: Polity Press.
- Cohen, March and Olsen (1972) *Garbage Can Model of Organizational Choice* : <https://hvl.instructure.com/courses/7766/files?preview=287915>
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches (2nd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250. doi: 10.2307/2393716
- Gjørseter, Åge. Sveine, Ivar (2016) *Endringsaktiviteter i frontlinjen. Forhold som hemmer og fremmer mellomledere som endringsaktører*. Høgskolen Stord/Haugesund
- Gill, R. 2002, «Change management- or change leadership?» *Journal of change management*, Google scholar, 04.02.20
- Helse- og omsorgstenestelova (2011). Lov om kommanle helse- og omsorgstenester m.m. LOV-2011-06-24-30
- Hennestad, B. Revang, Ø og Strønen, F. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademiske forlag.

- Høst, T. (2016). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Illeris, K. (2000) *Tekster om læring*, Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt
- Kaufmanneir. Kaufmann, Astrid (2020). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - Person og funksjon*. Norge: Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? : Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotter, J. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do* (A Harvard business review book). Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1999). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, 3 utgave. Gyldendal Akademiske.
- Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*. USA: Harper & Brothers
- Lysø, I. H. & Fjellvær, H. (2014). Kapittel 15: Lederutvikling - perspektiver, praksiser og paradokser IA. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 291-328).
- Martinsen Øyvind L. (2009) (red) "*Perspektiver på Ledelse*". 3. utgave. Gyldendal Akademisk Oslo.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, C.B, & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitetet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager`s job*. I: Sloan management review/fall s. 11-26.
- Pasient- og brukarrettigheitslova (1999). Lov om pasient- og brukarrettigheiter. LOV-1999-07-02-63
- Regjeringen.no. stortingsmelding nr.47 (2008-2009) Samhandlingsreforma.
- Samuel, S. (1995). Mary Parker Follett - Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s. *Journal of Managerial Psychology*, 10(7).
- Scott,W.R. (2014) *Institutions and organizations. Ideas, interests and identities*, 4 utgave. SAGE publications.
- Stokkeland, H. & Kaarbø, A. (2014). *31 nøkler til godt kommunalt lederskap*. 1.Utgave. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse.En innføring i kvalitative metoder*, 5 utgave. Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt Ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag 2011.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitativ data* - 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

VEDLEGG:**Vedlegg 1: Intervjuguide**

Endringsleiing: «En samlebetegnelse for ledelse av- og i- en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner» (Kaufmann og Kaufmann, 2020, s 382)

Tema	Inngangsspørsmål	Oppfølging	Kommentar
1. Arbeidsrutinar, oppgåver	<p>- Korleis ser ei vanleg arbeidsveke ut for deg?</p> <p>Har du erfaring med eit større endringsarbeid du har gjennomført, eller kanskje eit du held på med no?</p>	<p>- Kva er di rolle som leiar/primæroppgåver?</p> <p>- Har du jamt over travle dagar eller er det rom for at ein del «ekstra» kan dukke opp?</p> <p>Kan du fortelje litt kva endringa gjekk/går ut på?</p>	
2. Involvering av leiar på eit overordna nivå	- Korleis opplev du at du sjølv vert involvert i endringsarbeid frå toppleiinga?	<p>- Har du mogelegheit til å påverke prosessane før du skal implementere det vidare?</p> <p>- Korleis er samarbeidet med din leiar?</p> <p>- Har du erfaring med at du får pålagt ei endring frå toppleiinga som du skal implementere, der du sjølv ikkje er einig i endringa du må innføre?</p>	<p>Om ja:</p> <p>- Utdjup gjerne svaret.</p> <p>- Kan tidleg involvering av leiar på eit overordna nivå verke inn på korleis leiar gjennomfører endringsarbeidet vidare? Evt korleis?</p> <p>Om ja:</p> <p>- Korleis opplev du det?</p> <p>- Påverka det endringsprosessen du skal leie for dine tilsette? Evt korleis?</p>
3. Endringsprosessar og tidsbruk	Har du avsett tid til endringsarbeid eller er det noko som må skje «på	- Dersom du ikkje har avsett tid: Må du gjere	

	<p>toppen» av dei daglegdagse arbeidsoppgåvene?</p> <p>Korleis iverksett du endringsarbeid?</p>	<p>prioriteringar? Kva vert i tilfelle prioritert vekk?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kva strategiar nyttar du for å komme i mål med endringsarbeidet? - Hender det at du må nytte av fritida for å komme i mål med arbeidet? - Kan endringsprosessar (både store og små) opplevast som tidkrevjande? - Delegerer du vekk oppgåver? - Har du erfaring med om ein kan støte på hinder som gjer godt leiararbeid utfordrande i ein endringsprosess? - Ut i frå din ståstad, vil du seie at du har gunstige eller ugunstige vilkår? - Ved endringsarbeid, er det nokre reaksjonar/faresignal du opplev går igjen blant medarbeidarane? (eks 	<p>Om ja: Kva er det som er mest tidkrevjande med prosessen?</p> <p>Om ja: har du eksempel?</p> <p>Om ja: Har du eksempel på nokre hinder du har møtt på?</p> <p>- Fekk du løyst det på nokon måte?</p> <p>Gunstige: Kan du utdjupe kvifor dette er gunstige vilkår?</p> <p>Ugunstige: Kva gjer arbeidet ugunstig?</p> <p>- Har du erfaring med å få til endring, på tross av ugunstige vilkår?</p> <p>Om ja: Kva trur du i tilfelle var grunnen til at du greidde det?</p> <p>Om ja: Korleis identifiserer du desse reaksjonane?</p> <p>- Korleis imøtekjem du dei?</p>
--	---	--	---

		forvirring, motstand, opprør, tausheit).	
4. <i>Generell og overordna oppleving av/erfaringar med endringsarbeid</i>	<p>- Kva betyr ordet endringsarbeid for deg?</p> <p>- Kan endringsprosessar opplevast som slitsame for leiar?</p> <p>- Kan det opplevast som stressande å innføre endring?</p>	<p>- Har du eksempel på endringsarbeid du har jobba med?</p> <p>Om ja:</p> <p>- Kva gjer arbeidet slitsamt?</p> <p>- Kva gjer at du orkar å stå i endringsarbeid gjentekne gonger når det er slitsamt?</p> <p>Om ja: Kva er dine strategiar for å handtere stresset?</p>	<p>Om ja:</p> <p>- Kva erfaringar sitt du att med etter endringsprosessen?</p> <p>- Opplevde du endringsarbeidet som noko positivt eller negativt? Begrunn gjerne svaret</p>
5. <i>Leiar sine oppgåver ved endringsarbeid</i>	Kva er leiar sine oppgåver ved eit endringsarbeid?	<p>- Har du nokre strategiar du nyttar før du byrjar på ein endringsprosess? (eks setje mål, klargjere roller, danne arbeidsgruppe, inspirere mm)</p> <p>- Kan relasjonen leiar har til medarbeidarane påverke eit endringsarbeid?</p>	<p>- Utdjup gjerne kva du vektlegg og kvifor.</p> <p>Om ja:</p> <p>- Har du erfaringar med korleis det kan verke inn?</p> <p>- Var erfaringa positiv/negativ?</p>
6. <i>Gjennomføring av ein endringsprosess</i>	- Har du erfaring med eit litt større endringsarbeid du har vert med å gjennomføre der vi kan snakke litt om sjølve endringsprosessen?	<p>Om ja:</p> <p>- Kva var årsaka til at de valde å gjennomføre endringa?</p> <p>- Vart du involvert frå toppleiinga tidleg i prosessen?</p>	- Påverka dette prosessen positivt/negativt på nokon måte?

		<ul style="list-style-type: none"> - Korleis gjekk du fram for å starte prosessen? - Opplevde du medarbeidarane som positive eller negative til endringa? - Var det behov for oppfølging over tid for å få endringa til å bli varig? - Korleis var samarbeide med dei tilsette undervegs i prosessen? - Korleis opplevde du at denne endringsprosessen gjekk? 	
7. <i>Involvering</i>	- Inkluderer du dei tilsette i eit endringsarbeid?	<p>Om ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvifor? - Kor tid i ein endringsprosess vel du å inkludere dei tilsette? Forklar gjerne omfang. - På kva måte skjer inkluderinga? (arbeidsgrupper, felles informasjon eller anna) - Ut i frå dine erfaringar, har tidleg/sein inkludering av medarbeidarane spelt ei rolle på korleis endringsarbeidet har gått? - Kan det vere utfordringar ved å inkludere dei tilsette? - Kan det spele inn på ein endringsprosess om dei tilsette forstår/ikkje forstår kvifor ei endring er naudsynt? 	<p>Om ja: Kva utfordringar kan ein møte på?</p> <p>Om ja: - Kvifor er det evt viktig at dei forstår kvifor ei endring må skje? - Korleis legg du fram behovet for endringa for dei tilsette?</p>

		<p>- Har du erfaringar med om medarbeidarane treng støtte undervegs i ein endringsprosess?</p>	<p>Om ja: - På kva måte gjev du dei støtte? - Opplev du at det er avgjerande for prosessen om dei tilsette får støtte eller ikkje?</p>
8. <i>Motstand blant tilsette</i>	<p>- Har du erfaring med endringsarbeid der dei tilsette har møtt prosessen med motstand?</p>	<p>Om ja: - Kva trur du kan vere årsaker til motstand? Har du nokre eksempel frå eigne erfaringar? - Har du tankar i ettertid om kva som kunne vert gjort annleis for å unngå motstand? - Korleis var inkluderinga av dei tilsette i denne prosessen? - Korleis går du som leiar fram for å påverke åtferda til dei tilsette for å få gjennomført endring? (eks rose, disiplinere, konstruktiv kritikk eller anna)</p>	<p>Om nei: - Kva trur du er årsaka til at du ikkje møter motstand blant personalet? - Opplev du personalet som positive til endringar som skal innførast? - Korleis går du fram for å påverke/snu medarbeidarane sin motstand? - Dersom det oppstår konflikter i prosessen, korleis handterer du den?</p>
9. <i>Evalueringsarbeid</i>	<p>- Ved endringsarbeid, har de evalueringsprosessar undervegs? - Har du erfaringar med kva som skjer om du droppar evalueringsprosessen?</p>	<p>Om ja: - I kva former/ korleis legg de opp evalueringsprosessane? - Har du erfaring med ulike former for evaluering? Dersom ja, har nokon former fungert betre enn andre ut i frå ditt synspunkt? Om ja: - Var erfaringa god eller dårleg? Kan du utdjupe kva som var positivt/negativt?</p>	
11. <i>Til slutt</i>	<p>Er det noko du har lyst å legge til som eg ikkje har spurt deg om?</p>		

Vil du delta i forskingsprosjektet

«Kva meina leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste verkar hemmande/fremjande på ein endringsprosess?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskingsprosjekt der formålet er å **utforske leiarar sine erfaringar med endringsprosessar** . I dette skrivet gir vi deg informasjon om måla for prosjektet og kva deltakinga vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgåva er i hovudsak å sjå på leiar si åtferd i endringsprosessar, og sjå kva som kan verke hemmande/fremjande på ein endringsprosess. Det vert teke utgangspunkt i dine egne erfaringar med endringsprosessar du har vert igjennom og opplevingane og tankane dine rundt dei prosessane. Eg vil undersøkje om leiarar opplev at det er nokre faktorar som må ligge til grunn for ein god endringsprosess, som gjer at ei endring vert vellukka og varig.

Problemstillinga er vil undersøkje er denne:

«Kva meina leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste verkar hemmande/fremjande på ein endringsprosess?»

Eg har stilt 2 forskingsspørsmål:

1. Kva eigenskapar vektlegg leiar som viktige når endringsprosessar skal implementarst?
2. Kva erfaringar/refleksjonar har leiarar med å involvere sine medarbeidarar i endringsprosessar?

Dette prosjektet er ei masteroppgåve. Omfanget av studien vil bestå av intervju av 5-10 leiarar på sjukeheimar/heimeteneste i ulike kommunar i region Vestland.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, institutt for helse og omsorgsvitskap er ansvarleg for dette prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg ynskjer å samle opplysningar frå leiarar på sjukeheimar og leiarar for heimetenester med personal-ansvar for helsepersonell i dei involverte kommunane. Du vert invitert til å delta fordi du har ei relevant leiarstilling i din kommune. Denne førespurnaden går ut til 5-10 leiarar i ulike kommunar.

Eg har funne ditt namn på kommunen sine heimesider, der eg såg at du hadde ei relevant leiarrolle for mitt prosjekt.

Kva inneber det for deg å delta?

Deltaking i dette prosjektet vil innebere å delta i eit personleg intervju som vil vare omlag 45-60 minutt. Intervjuet vil bli gjennomført som eit kvalitativt samtaleintervju omkring aktuelle tema. Eg vil spørje deg om ulike spørsmål rundt endringsprosessar og korleis du forhold deg til dei. Eg vil legge ved ein tematisk intervju-guide ved denne invitasjonen slik at du kan tenke igjennom spørsmåla på førehand dersom du ynskjer det.

Intervjuet vert teke opp på bandopptakar for seinare å transkribere. Transkriberinga vil bli gjort på nynorsk uavhengig av språk/dialekt som vert snakka. Utskrifta vil bli anonymisert, det vil seie at alle stad- og personnamn vil bli sletta, og det vil ikkje bli skrive ned kva person eller kommune opplysningane i intervjuet kjem i frå. Kun eg som forskar vil ha oversikt over kven som deltok på intervjuet. Opplysningane vil bli oppbevart på ein sikker forskningsservar ved HVL.

I publikasjonen frå prosjektet kan noko av det deltakarane seier bli brukt som sitat. Det skal då skrivast på ein måte som gjer det umogeleg å identifisere kven som har sagt det.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake heilt eller delvis uten å oppgi nokon grunn. Alle dine personopplysningar vil da bli sletta. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker dine opplysningar

Vi vil kun bruke opplysningane om deg til formåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun meg som forskar ved HVL vil ha tilgang til opplysningane i dette prosjektet. Alle data i prosjektet vert lagra på ein trygg og sikker forskningsservar ved HVL. Tilgang til lagringsområdet er skjerma med

passord og kode. Ditt namn og dine kontaktopplysningar vil bli erstatta med kode som vert lagra på eiga namneliste skilt frå andre data. Lydfila som vert teken opp ved intervjuet vert også sikra mot innsyn under transport.

- Ved publisering av resultat vil det ikkje vere mogeleg å identifisere deg eller kva kommune opplysningane kjem i frå.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Opplysningane anonymiserast når prosjektet avsluttast/oppgåva er godkjent, noko som etter planen er i løpet av 31 juli 2021. Dine persondata og lydfilene frå intervjuet vil då bli sletta.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane,
- å få retta personopplysningar om deg,
- å få slettet personopplysningar om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kva gjev oss rett til å behandle personopplysningar om deg?

Vi behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Høgskulen på vestlandet har NSD – Norsk senter for forskingsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kvar kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å nytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Emneansvarleg ved Høgskulen på Vestlandet: Laila Norstrand Berg. Laila.norstrand.berg@hvl.no Tlf: 48064094
- Student ansvarleg for dette prosjektet: Merete Kirketeig ___ Tlf: 97545965
- Personvernombud ved HVL: [Trine Anikken Larsen.](mailto:Trine.Anikken.Larsen@hvl.no) Epost: personvernombod@hvl.no.
- NSD – Norsk senter for forskingsdata AS, epost: Personverntjenester@nsd.no eller på telefon: 55582117

Dersom du har spørsmål knytt til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskingsdata AS på epost
(personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Dersom du samtykker i å delta i denne studien, vil vi be deg underteikne vedlagt samtykkeerklæring. Det stadfestar di deltaking og at du er informert om kva det innebær å delta.

Tusen takk for hjelpa!

Med venleg helsing

Merete Kirketeig
Student HVL

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet «*Kva kjenneteiknar leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste sine erfaringar med endringsprosessar?*», og har fått høve til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

Å delta i Intervju

Eg samtykker til at mine opplysningar behandlast fram til prosjektet er avslutta

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Vedlegg 3: Svar på søknad frå NSD:

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

«Kva meina leiar for ei kommunal helse- og omsorgsteneste verkar hemmande/fremjande på ein endringsprosess?»

Referansenummer

958133

Registrert

18.12.2020 av Merete Ailin Kirketeig - 070526@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for helse- og sosialvitskap / Institutt for helse- og omsorgsvitskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Astrid O. Sundsbø, aosu@hvl.no, tlf: 99272561

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Merete Kirketeig, meretek_86@hotmail.com, tlf: 975459654

Prosjektperiode

01.09.2020 - 31.07.2021

Status

21.12.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

21.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 21.12.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.7.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD

legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa

Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)