

Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?

---

**Kari-Anne Johnsen**

**15.06.2014**

Mastergrad i Endringsledelse

Samfunnsfaglig Fakultet

 **Universitetet  
i Stavanger**

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:** VÅR 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?

**FORFATTER:** Kari-Anne Johnsen

**VEILEDER:** Karl Johan Olsen

**EMNEORD/STIKKORD:** leder, endringsprosess, hjemmebaserte tjenester

**SIDETALL:** 73 ( inkludert forord, sammendrag, figur og tabelloversikt, litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER 13.06.14

**DATO/ÅR**

## **FORORD**

En lærerik periode er nå gjennomført. Gjennom arbeidet med denne studien ønsker jeg å takke en velvillig kommune med gode informanter og en stødig og støttende veileder som har gitt meg motivasjon og tro på at dette var mulig å gjennomføre.

Takk.

## SAMMENDRAG

Utgangspunktet for denne masteroppgaven var en stor endring i en kommune i hjemmebaserte tjenester. Endringen ble vedtatt politisk og innebar at et nytt sykehjem ble bygd med færre institusjonsplasser mot tidligere, et aldershjem ble lagt ned og at hjemmebaserte tjenester skulle bygges ut.

Problemstilling:

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?»*

Forskningsspørsmål:

*Har leder en viktig rolle under gjennomføring av endringsprosesser?*

*Hvilken lederatferd har leder utøvd under endringsprosesser?*

Målet for studiet var å se nærmere på hvilken rolle en leder har i en endringsprosess. Innsamlet empiri ble innsamlet med bruk av kvalitativ metode og semistrukturerte intervju. Både ledere, ansatte og tillitsvalgte var en del av informantutvalget. Resultatene ga funn som kan vise at endringen uroet ansatte og tillitsvalgte og på samme tid økte sykefraværet. Det kan se ut til at det tok flere år før ansatte, tillitsvalgte og ledelse mente de var kjente med nye rutiner i hjemmebaserte tjenester.

Ulike ledelsesstrategier har blitt belyst blant annet ved teorier av Jacobsen (2004) og Kotter (1999).

En leders rolle ser ut til å være viktig, da det trolig er den som driver fram og sørger for gjennomføring av en nødvendig endringsprosess. Store endringer berører mange, det tar trolig lang tid å komme i orden igjen og dette kan økt sykefraværstall være et tegn på. Det ser ut til at fraværet synker når det opprettes stabilitet igjen. Ifølge ledelsen lyktes de med gjennomføringen av endringen og det kan stilles spørsmål ved om dette ikke bare skyldtes bruk av støttende omsorg, men også ved bruk av maktstrategier.

# INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Figur og tabelloversikt .....	8
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>9</b>
1.1 Problemstilling og kontekst.....	9
1.2 Avgrensning.....	10
1.3 Oppbygninga av oppgaven.....	10
<b>1.0 TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Innledning.....	11
2.2 Leder- en endringsagent?.....	11
2.3 Når inntreffer det behov for endring? .....	11
2.4 Sentrale elementer i planlagt endring -drivkrefter og motkrefter.....	13
2.4.1 Strategi E (Economic).....	14
2.4.2 Strategi O (Organization) .....	14
2.5 Kotter sin åttetrinnsprosess for å skape endring.....	16
2.5.1 Eksempler på drivkrefter i hjemmebaserte tjenester.....	17

2.5.2 Lederskap kontra ledelse- hva er viktig for å skape endring?.....	18
2.5.3 Ledere som lykkes med å gjennomføre endringer med lederskap kontra ledelse.....	19
2.5.4 Koalisjon et betydningsfullt virkemiddel for å få gjennomført endringer.....	22
2.5.5 Visjonen som styrke i endringsprosesser.....	22
2.5.6 Teori om hvorfor omstillinger mislykkes.....	24
2.6 Lysgaard sin teori om arbeiderne og ledelsen.....	24
2.6.1 Arbeidsorganisasjonen i 3 systemer.....	25
<b>2.0 METODE.....</b>	<b>27</b>
3.1 Innledning.....	27
3.2 Valg av design og metode.....	27
3.3 Metodevalg.....	29
3.4 Datainnsamling.....	31
3.5 Intervjuguide.....	32
3.6 Utvalg av informanter.....	34
3.7 Validitet.....	35
3.8 Reliabilitet.....	37
3.9 Etiske refleksjoner.....	38
3.9.1 Forskerens rolle.....	39

3.9.2 Kritisk refleksjon.....	41
<b>4.0 RESULTATER OG FUNN.....</b>	<b>42</b>
4.1. Innledning.....	42
4.2 Informasjon og planleggingsfasen.....	42
4.2.1 Deltagelse.....	43
4.2.2 Ledelsen dialog og kommunikasjon.....	45
4.2.3 Visjon.....	45
4.3.0 Ledelsens atferd ved utøvelse av makt og støtte.....	46
4.3.1 Byttehandel og allianser.....	47
4.3.2 Ledelsens bruk av tvang og press overfor ansatte.....	48
4.3.3 Mistillit, frustrasjon og bitterhet.....	50
<b>5.0 DRØFTING OG ANALYSE.....</b>	<b>53</b>
5.1. Innledning.....	53
5.2.0 Leder- en endringsagent- hvilke faser i endring ble tatt i bruk?...53	
5.2.1 Planlagt endring.....	54

5.2.2 Dialektiske prosesser- støttende ledelse eller maktkamp?.....	54
5.2.3 Evolusjonsfasen- en naturlig utvikling.....	55
5.3.0 Strategi E (Economic) og O (Organization)- strategier for endring av organisasjoner- hva er i bruk?...	56
5.3.1 Strategi E.....	56
5.3.2 Strategi O.....	58
5.3.3 Sosiale kraftfelt- hvilke drivkrefter og motkrefter ble funnet?.....	59
5.4. Kotter sin åttetrinnsmodell for å skape endring- er det funnet tilsvarende i empirien?.....	60
5.4.1 Ledelse kontra lederskap- hva benyttes?.....	61
5.5. Arbeiderkollektivet- var bedriftens interesser i strid med ansattes interesser?.....	63
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>66</b>
Litteraturliste	67
Vedlegg	69



## FIGUR OG TABELL OVERSIKT

Figur 1- De sentrale elementer i teori om planlagt endring. Jacobsen (2004:44)	s. 12
Figur 2- Ledelse kontra lederskap. Kotter (1999:33)	s.18
Figur 3- Mentale vaner som fremmer livsvarig læring. Kotter (1999:226)	s.20
Figur 4- Forskerens bidrag til høy reliabilitet. Ryen (2002:181)	s.37
Figur 5- Etikk og forskning. Ryen (2002:225)	s.38
Tabell 1- Konvensjonelle undersøkelser kontra naturalistiske undersøkelser. Seal (1999) i Ryen (2002)	s.35

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Problemstilling og kontekst

Problemstilling:

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?»*

Forskningsspørsmål:

*Har leder en viktig rolle under gjennomføring av endringsprosesser?*

*Hvilken lederatferd har leder utøvd under endringsprosesser?*

Tema for oppgaven er valgt ut fra egen erfaring med endringsprosesser, samt med interesse for temaet. Noen endringsprosesser med ledelse som drivkraft blir ikke alltid vellykket gjennomført. Noen ledere hevder også at så lenge det fungerer i organisasjonen så er det ikke behov for endringer. (Kotter 1999). Det er derfor interessant å se på hvor stor betydning en leder har for gjennomføring av endringer i en organisasjon. Det er i denne oppgaven valgt som organisasjon en hjemmebasert tjeneste i en kommune. Dette er en aktuell organisasjon å se på i forbindelse med samhandlingsreformen som trådte i verk i 2012. Stortingsmelding nr. 47 Samhandlingsreformen (2008-2009). Denne reformen har som agenda å overføre mere ansvar for kommunenes innbyggere til kommunene. Hjemmebaserte tjenester er en organisasjon som vil måtte gjennomføre mange endringsprosesser framover for å tilpasse seg til denne funksjonen med økt kapasitet og kompetanse. Det skjer også endringer i demografi i kommunene i Norge og eldrebølgen begynner nå å vise seg, samt vil i årene framover øke. Dette gjør også at helsetjenesten i kommunene må endre seg for å kunne tilpasse tjenestene til økt behov for helsehjelp til eldre. Veileder Helsedirektoratet. Utdanne nok og utnytte godt. (03/2009).

## **1.2 Avgrensning**

Tid har vært med på å avgrense oppgavens omfang. Det ble valgt ut en kommune som hadde vært igjennom en større omorganisering. Denne kommunen var i tilstrekkelig nærhet som gjorde det overkommelig å samle inn data i en tidsperiode. Det ble valgt ut et informantutvalgt med en størrelse som passet til tidsperspektivet for studiens gjennomføring. Målet for studien var å se om det var mulig å finne svar på om en leder har en viktig rolle under endringsprosesser.

Søkeord i litteratursøk har vært: Endringsledelse, helse, ledelse, samfunnsvitenskapelig metode, kvalitativt intervju, samhandlingsreform, eldrebølge og demografisk utvikling.

## **1.3 Oppbygning av oppgaven**

Denne forskningsstudien består av innledning i kapittel 1, her vises det til problemstilling som er valgt og forskningsspørsmål som har vært i bruk. Valgt tema for studien begrunnes også her. Kapittel 2 gir innsyn i teori som er valgt for å kunne forstå hvorfor endringer oppstår og hvilke strategier ledelse kan benyttes seg av. Det er sett på ulike atferder og roller en leder kan inneha ved valg av ulike strategier. Det er også beskrevet drivkrefter og motkrefter og mekanismer som oppstår mellom ledelse og ansatte. I kapittel 3 beskrives design og den kvalitative metoden som er benyttet for å få innhente nødvendige data. Valg av metode og design begrunnes med ulike vitenskapsteorier. Resultater med hoved funn presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes og analyseres innhentet empiri mot valgt teori. Samt kritisk refleksjon presenteres. Konklusjon foreligger i kapittel 6.

## **2.0 TEORI**

### **2.1 Innledning**

I dette kapitlet presenteres teorier som er med på å belyse problemstillingen. Det er i hovedsak teorier fra Jacobsen (2004) og Kotter (1999) som benyttes, samt teori fra Spurkeland (1999) og Lysgaard (2001). Jacobsen (2004) har aktuelle teorier om leder i endringsprosesser, det vises til ulike årsaker til endring og ulike strategier som en leder kan benytte seg av for å få gjennomført endringer. Kotter (1999) viser til en åttetrinnsprosess som leder kan benytte for å oppnå endring. Spurkeland(1999) har relevant teori om relasjonsledelse og Lysgaard (2001) sin teori om arbeiderkollektivet gir innsikt i uformell organisasjonskultur.

### **2.2 Leder- en endringsagent?**

Jacobsen (2004) viser til at en endringsagent er det samme som en leder som driver med endringer og som står i spissen for gjennomføring av endringer i egen organisasjon. Det er da viktig å finne gode svar på spørsmål om hvilke problem eller utfordring en organisasjonen står overfor og hvilke drivkrefter ligger bak problemet eller utfordringen. Som endringsagent må en også se på hva slags endringer og hvor omfattende endringer kreves for å møte problemene eller utfordringene. Deretter må leder finne ut hvordan en kan gå fram for å løse problemene, det vil si hvordan prosessen bør legges opp. Som leder må en se på helheten og se på hvilke muligheter og begrensninger konteksten gir i valg av en endringsprosess og en må også være klar over hva slags tidsrammer endringen foregår innenfor. På denne måten kan en leder som er en endringsagent på best mulig vis se utfordringen som må løses og se hvilke rammebetingelser som vil styre prosessen. Å være klar over kompleksiteten er nødvendig for å få gjennomført vellykkede endringer og det finnes ikke en eneste riktig måte å gjøre endringer på som er best, det avhenger helt av hva man skal endre og det mye å ta hensyn til i den enkelte organisasjonens situasjon. (Jacobsen, 2004).

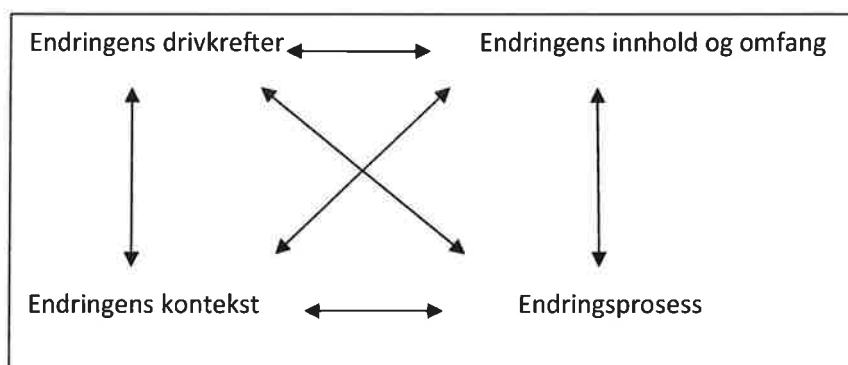
### **2.3 Når inntreffer det behov for endring?**

Jacobsen (2004) understreker at organisasjoner er sammensatte sosiale enheter og systemer som ikke på en enkel måte kan underkastes en enkel endringslogikk. «En teori om planlagt endring

må nødvendigvis være kompleks, nettopp fordi det objektet man skal forsøke å endre - organisasjoner-, er komplekst.» (Jacobsen, 2004:36)

Jacobsen (2004) viser til en artikkel av Ven og Poole (1995). Artikkelen beskriver fem faser som kan gi et behov for endring:

1. **Planlagt endring-** ser et behov for å endre organisasjonen
  - a. Analyse av hvorfor behov for endring
  - b. Utarbeides en plan for gjennomføring av endring
  - c. Evaluering av om endring løste behovet



Figur 1 viser de sentrale elementer i en teori om planlagt endring og den gir uttrykk for at endring ikke er ett enkelt og entydig fenomen. Alle faktorer i en endring gjør endringen kompleks. (Jacobsen, 2004:44).

2. **Endringer som livssykluser-** fra å være få til mange kollegaer og til å bli et stort hierarki. Det dannes flere avdelinger og det blir viktig å jobbe på tvers for at organisasjonen skal «henge» sammen.
3. **Endring som evolusjon-** naturlig utvikling, organisasjonen øker i størrelse etter markedsetterspørsel, men ikke alltid utvikling til det bedre
4. **Endring som dialektisk prosess og maktkamp** - hendelser er drevet fram av aktører, som handler. Noen prosesser vil være preget av maktkamp og konflikter, slik at disse

prosessene kan føre til samhold og felles måloppnåelse eller resultatet kan bli stress og utbrenthet.

5. **Endring som tilfeldighet-** hvor og når ulike aktører kobles-skaper utfallet, organisasjonen endrer seg, men ikke etter en helhetlig plan. Hvis en person uteblir fra et møte, kan utfallet bli et helt annet enn med denne personen tilstede.

Jacobsen (2004) sier at med andre ord bør teorier om endring og teorier om stabilitet være to sider av samme sak. I stedet for å betrakte endring og stabilitet som motsatser, bør man betrakte dem som to gjensidige avhengige fenomener som kan beskrives og forstås ved hjelp av de samme begrepsapparatene. Viktig å se organisasjonen i en helhet, og det er helt nødvendig med endring for å holde organisasjonen stabil. Videre sier Jacobsen (2004: 38) at:

Endringen og endringens motsats stabilitet- har alltid hatt en sentral plass i filosofi, naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Allerede mer enn 500 år før Kristus foregikk det en debatt mellom de greske filosofene Heraklit og Demokrit om dette fenomenet.

## **2.4. Sentrale elementer i planlagt endring -drivkrefter og motkrefter**

Jacobsens (2004) grunnleggende antagelse er at planlagt endring er mulig å få igjennom hvis to forhold er tilfredsstillt. Det er viktig å velge rett strategi for endring og å planlegge prosessen slik at denne er tilpasset den type endring det er meningen å gjennomføre. Det påpekes at formen for ledelse er avgjørende og må stemme overens med prosessen og til konteksten. Som regel vil ulike strategier benyttes og de vil overlape hverandre til ulike tider i prosessen.

Jacobsen (2004) viser til Beer og Nohria (2000) vedrørende to grunnleggende forskjellige strategier for endring av organisasjoner.

### **2.4.1 Strategi E (Economic).**

Denne strategien har som formål å skape økonomisk vekst, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Den er drevet fram av toppledelsen, med betydelig hjelp av eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk. I de aller fleste populære lærebøker om endring understrekes det hvor viktig det er med toppledelsens støtte for å få til endring, til og med i bøker som toner ned betydningen av ledelse generelt sett.

Toppledelsen forutsettes i dette perspektivet å være selve drivkraften bak endringen, noe som både krever en aktiv endringsledelse og forutsetter en ledelse som forplikter seg til en endringsprosess. Ledelsen baserer seg på ordrer, belønninger og tvang. (Jacobsen, 2004).

#### **2.4.2 Strategi O (Organization).**

Denne strategien har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Endring er noe som skjer sakte, og den er mye mindre planlagt og programmatisk. For å skape endring må ledelsen først og fremst sørge for at de ansatte er villige til å endre seg og at de går inn for endringene med lyst og et ønske om å oppnå endring. Ledelsen må være delaktig, støttende og delegerende. Ledelsen er basert på samarbeid og konsultasjon. Det er de ansatte som blir den sentrale drivkraften i endring, ikke den formelle toppledelsen.

Jacobsen (2004) viser til Lewin (1951) sin teori om sosiale kraftfelt. Denne teorien sier at alle systemer står overfor to typer krefter, motkreftene består av de menneskene som vil ha stabilitet og drivkrefter består av de mennesker som ønsker endring. Motkreftene setter i verk tiltak for å hindre endring, dette for å beskytte seg selv mot risiko og drivkreftene iverksetter tiltak for å oppnå endring. For å få til endring må drivkreftene bli sterke enn motkreftene. I Lewin (1951) i Jacobsen (2004) sin teori er det fokus på innflytelsesteknikker som leder kan benytte som gir endring i organisasjon. Den ene formen for atferd en leder kan inneha er å presse ansatte gjennom trusler om sanksjoner og bruke ulike former for tvang som blokkerer for uønsket atferd fra medarbeider. Den andre formen for ledelse er den som skaper entusiasme med å selge inn en visjon om noe godt til medarbeiderne. Denne lederen bruker smiger, gir ros og vennskapelig støtte for å oppnå støtte. Lederen gjør personlige henvendelser og spiller på medarbeidernes følelser om lojalitet eller identifikasjon. Begge disse innflytelsesteknikkene kan gi støtte og er den klassiske definisjonen av makt. Enten føler de ansatte i organisasjonen at lederen vil straffe de eller så er det umulig å ikke følge lederen, slik at de må gi støtte til lederen. Dette er en hard leder atferd som ligger under strategi E. Eller så synes de ansatte at lederen har verdier de vil støtte opp om og at de vil bli identifisert med det lederen symboliserer og dermed gir de støtte til ledelsen. Dette er en ”myk” leder atferd som hører inn under strategi O. (Jacobsen, 2004).

Spurkeland (1999) hevder at ved å skape allianser kan ledelse oppnå konkurransefortrinn. Allianser oppnås ved å ha tett og direkte kontakt med de parter en vil opprette allianser med. Det er hensiktsmessig med allianser mellom parter som er felles avhengige av hverandre. Spurkeland (1999) viser til at det er skyggesider ved alliansebygging, hvis det blir ubalanse mellom kameratskap og makthavere. Dett er usunne relasjoner. Allianser skal være tuftet på gjensidig tillit og avhengighet, men allianser kan kjøpes, eksempel på dette kan være mafiavirksomhet. Smøring i form av gaver er også noe ledelse skal være oppmerksom på må begrenses for å kunne vise til at organisasjonen opptrer redelig.

Burns (1978) i Jacobsen (2004) introduserte transformasjonsledelse som har som hovedmål å påvirke organisasjons medlemmenes verdisyn. Ledelsen vektlegger å innføre felles verdier i organisasjonen.

Den transformativ leder bruker bevisst de emosjonelle forhold som oppstår i forhold til ansatte, og leder skaper engasjement rundt visjoner og strategier. Leder går foran som eksempel og fungerer som inspirator. Bass (1998-1999) i Jacobsen (2004). Transformasjonsledelse er teori som er tilnærmet lik strategi O.

Spurkeland (2009) sier at transformasjonsledelse er den formen for ledelse som ligner mest på relasjonsledelse. Både relasjonsledelse og transformasjonsledelse er opptatte av at motivasjons skapes gjennom en demokratisk involvering av medarbeidere og at det er viktig at medarbeiderne er innforstått med visjoner og mål. Men relasjonell ledelse går lengre i forhold til å ta individuelle hensyn, slik at det enkelte menneske kan vokse og trives i organisasjonen.

Lowe og Kroech (1996) i Jacobsen (2004) beskriver transaksjons ledelse som det motsatte av transformasjonsledelse. I transaksjonsledelse er det hovedfokus på bytterelasjoner mellom medarbeidere i organisasjonen og ledelsen. Forhold de imellom bygger på fornuft. Ledelsen er flink på å skape maktallianser, dette for å vinne over motstand som vil oppstå ved endringer. Denne ledelsesformen tilsvare strategi E. Bass (1998-1999) i Jacobsen (2004) mener at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er utfyllende ledelsesformer. Stace og Dunphy (1991) i Jacobsen (2004) har kommet med kritikk av den strategien som her er beskrevet som strategi O. Stace og Dunphy (1991) hadde gjennom empiriske studier av endringsprosesser sett at det var like effektivt å bruke ledelse som i strategi E. I en studie av flere gjennomførte



endringer viste det seg at i sekstiåtte prosent av endringene hadde lederatferd som i strategi E blitt benyttet. (Jacobsen, 2004).

## **2.5 Kotter sin åttetrinnsprosess for å skape endring**

Kotter (1999) har en strategi for å skape endring, denne kaller han for en åttetrinnsprosess.

1. Etablere en opplevelse av nødvendighet
2. Opprette en styrende koalisjon
3. Utvikle en visjon og en strategi
4. Formidling av endringsvisjonen
5. Skape grunnlag for handling på bred basis
6. Generering av kortsiktige gevinster
7. Konsolidering av resultater og produksjon av mer endring
8. Forankring av nye arbeidsmåter i kulturen

Som leder bør en følge alle åtte trinnene for å få til en endring, særskilt viktige trinn er trinn en til fire, spesielt de må ikke hoppes over og prosessen bør avrundes med punkt åtte. Punkt en til fire går ut på å få engasjement fra de ansatte ved å la de forstå at organisasjonene står overfor en krise eller en mulig krise som gjør det nødvendig med en endring. Det er også viktig å få satt sammen en gruppe med ansatte, som arbeider sammen som et team mot målet om endring og blir organisasjonens drivkraft for å få endringen gjennomført. Ikke minst viktig er det å skape en felles visjon som blir formidlet ut til alle ansatte, og denne visjonen er strategien som viser veien mot målet, slik at alle i organisasjonen vet retningen de skal gå imot. Teamet som er satt sammen av ansatte formidler også visjonen og er et forbilde for andre ansatte. Avviker en fra noen av punktene vil aldri målene for endring oppnås. Kotter (1999) påpeker at en aldri som leder må falle aldri for fristelsen å hoppe over noen trinn for å spare tid. Noen forsøker å gjøre endringer ved kun å gjennomføre trinn fem, seks og sju. Disse trinnene inneholder endring av systemer og rutiner, samt planlegging av kortsiktige mål. De som oppnår kortsiktige mål blir belønnet og anerkjent. Ansettelse og forfremmelser av ansatte for å implementere forandringsvisjonen blir mye brukt og nye prosjekter igangsettes. Dette forekommer særlig hvis det bare er behov for å gjøre en endring, slik som å si opp ansatte, ta over en annen virksomhet eller reorganisere ens egen virksomhet. Om en bare haster gjennom trinnene uten å gjøre de ferdige eller unngår å konsolidere tidligere faser før de går videre, vil enten følelsen av nødvendighet dempes eller den

styrende koalisjon vil gå i oppløsning. Det er veldig viktig å la de ansatte erkjenne selv behovet for nødvendige endringer. Ved at ansatte erkjenner et behov for endring vil det bety mye for å klare å sette sammen et team av ansatte som motiverer de ansatte som ikke ser nødvendigheten av endringen, til å gjennomføre endringen. Vellykkede endringer går gjennom alle åtte stadier. Det viser seg ofte at ledere hopper over trinn for at de føler seg presset til å produsere, men det skaper ikke den framdrift som er nødvendig. (Kotter, 1999).

For å kunne lykkes med denne åttetrinnsmodellen er det viktig å gi ut god informasjon og sørge for drøftinger i kollegiet, åpne for meningsutvekslinger og legge fram fakta som gjør at de ansatte ser behovet for en endring. Hele ledergruppa må involveres og bruke tid sammen slik at den utad kan framstå informert, sikkert og samstemt. Det må lages en god visjon, i fellesskap, og denne må forankres og kommuniseres ut i hele organisasjonen. Hindringer må oppdages og fjernes. Ledelsen må markere de små seirene underveis, oppmuntre og holde oppe motet hos de ansatte og ikke gi seg før endringen er forankret i organisasjonen. Ledelsen har en viktig oppgave i å støtte kollegiet under hele prosessen. Det er nødvendig å være klar over at endring, uansett hvor innstilt og forberedt en er på den, for enkelte vil det kjennes utrygt. En går bort fra det en kjenner og behersker, en mister tryggheten for en periode og skal begi seg ut i det som er ukjent. Endringer må gis nødvendig tid. En må stoppe opp, kanskje gå noen skritt tilbake for å få med seg alle, gi rom for spørsmål, minne om målet. Ingen er tjent med en rask prosess, der hvor en ikke har fått med seg alle eller der målet er uklart for de fleste. (Kotter, 1999).

### **2.5.1 Eksempler på drivkrefter i hjemmebaserte tjenester**

Drivkreftene som kan føre til endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester kan være eldrebølgen, denne demografiske utviklingen som kommer til noe ulik tid i de ulike kommunene i Norge er nå allerede under utvikling i enkelte kommuner. En større andel eldre innbyggere i kommunene vil medføre behov for økt tjenestetilbud og kommunene må blant annet også vurdere hvordan de vil drive tjenester enten som institusjonsplasser og heldøgns omsorg eller som tjenester ut i hjemmene med hjemmebaserte tjenester. Veileder fra Helsedirektoratet - Utdanne nok å utnytte godt. (2009)

Den siste statlige helsereformen som kom i 2012, såkalt samhandlingsreformen kan også være en drivkraft for å påskynde til endringsprosesser i kommunene. I denne reformen er det tidsfrister for når kommunen skal ha ulike tilbud av helsetjenester klare til bruk, noen av disse

tjenestene er helt nye for kommunene og det kreves da drivkraft for å få bygd opp dette tilbudet til riktig nivå. Stortingsmelding nr. 47 -Samhandlingsreformen (2008-2009).

Økonomi kan styre hvordan både eldrebølgen og samhandlingsreformens endringer blir gjennomført. Slik som ulike statlige finansieringsordninger er førende for hvordan kommunene velger å gi et tjenestetilbud. Veileder. Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner. (2012).

## 2.5.2 Lederskap kontra ledelse- hva er viktig for å skape endring?

Kotter (1999) hevder at de viktigste sidene ved ledelse er: Planlegging, budsjettering, organisering, bemanning, ledelse/styring og problemløsning. Det er forskjell på ledelse kontra lederskap.

Ledelse	Lederskap
<p><i>Planlegging og budsjettering:</i> Etablering av detaljerte prosedyrer og tidsplaner for oppnåelse av nødvendige resultater og etterfølgende allokering av de ressurser, som skal til for å realisere de.</p>	<p><i>Fastleggelse av retning:</i> Deet utvikles en visjon om framtiden- ofte om den fjerne framtid- og strategier for å oppnå forandringer, som er nødvendige for å realisere visjonen.</p>
<p><i>Organisering og bemanning:</i> Etablere en struktur som kan oppfylle forutsetninger. Ansvar delegeres og det gis mulighet for tilføyelser i relasjon til planens utførelse. Det formuleres Politikk og prosedyrer som gis som rettesnor for de ansatte og det utvikles metoder og systemer som skal overvåke implementeringen.</p>	<p><i>Skape tilslutning:</i> Det kommuniseres den retningen ord og handlinger skal gå i. Det skapes team og koalisjoner som forstår visjonen, strategiene og aksepterer disse.</p>
<p><i>Styring og problemløsning:</i> Overvåking av resultater, identifisering av avvik fra planen. Dette etterfølges av planlegging og organisering av hvordan løse disse problemene.</p>	<p><i>Motivasjon og inspirasjon:</i> Gir ansatte energi til å overvinne politiske, byråkratiske, samt ressursmessige hindringer for forandring. Energi gis ved å tilfredsstillte grunnleggende, men ofte utilfredsstilte menneskelige behov.</p>

↓	↓
Medfører grad av forutsigbarhet, orden og har potensiale til å skape de kortsiktige resultatene som forventes av ulike interessegrupper.	Medfører forandring, ofte i forbløffende omfang og har potensiale til å gi liv til endringer, ved nye produkter, nye måter å se på forholdet ansatte og arbeidsgiver kan gjøre virksomheten mer konkurransedyktig.

Figur 2: Ledelse kontra lederskap. (Kotter, 1999:33).

De fleste ledere oppfatter at problemet er å lede en endring. Mange organisasjoner har ikke mye lederskap i dag, selv om det viser seg at en vellykket endring er gjennomført av sytti til nitti prosent lederskap og kun ti til tretti prosent er gjennomført av ledelse. På grunn av at det i det tjuende århundre ble skapt tusenvis av store bedrifter som utvidet seg i et stort tempo, ble det et behov for ledere for å styre disse raskt voksende bedrifter. (Kotter, 1999). Syndromet som Kotter (1999) har observert er at lederskapsmessige egenskaper har blitt viktigst og arroganse får lov til å utvikle seg. Arrogansen utvikles ved at disse lederne tror de er de beste og ofte lar toppledelsen denne utviklingen pågå, noe som forverrer situasjonen. Kombinering av kulturer, som motsetter seg forandring og ledere som ikke har lært seg å skape forandring, er også en farlig kombinasjon.

Noen ledere legger en plan på egen hånd, denne overrekker de til sine medarbeidere og etterpå forsøker de å holde medarbeiderne ansvarlige. Problemet med denne framgangsmåten er, at det er enormt vanskelig med tvang alene for å realisere de store endringer. Store endringer er ofte i dag nødvendige for å heve organisasjonens prestasjoner. Forandring krever ofre, engasjement og kreativitet, og som regel ser man lite av dette i forbindelse med tvang. I stedet for å involvere hundrevis eller tusenvis av medarbeidere blir et initiativ stort sett ivarettatt av en liten gruppe med ledelse i spissen. Sluttresultatet er neste alltid veldig skuffende. Kun lederskap kan lede en endring på riktig måte. Kotter (1999). Det er to komponenter i arbeidet med å få individer bedre til å forstå endring. Den ene komponenten er knyttet til åttetrinnsprosessen. De fleste av oss har mye å lære om hva som fungerer og ikke fungerer. Hva som er den naturlige rekkefølgen av begivenheter og hvilke vanskeligheter mennesker kan støte på. Den andre er forbundet med drivkraften bak prosessen: Lederskap. (Kotter, 1999).

### 2.5.3 Ledere som lykkes med å gjennomføre endringer med lederskap kontra ledelse

Kotter (1999) beskriver ledere som har utviklet vaner som gjør at de lykkes bedre i sin karriere enn andre som ikke har utviklet samme vaner. De forandringsprosjekter som er vellykket kombinerer godt lederskap med god ledelse. Slikt som kultur og visjon ligger under de ledere som driver med lederskap, mens under ledelse ligger det mere av bare struktur og styring. Kultur står for atferdsnormer og felles verdier i en gruppe mennesker. Organisasjoner med sterk styring ødelegger ofte utvikling av lederskap ved ikke gi de ansatte lov til å blomstre, prøve seg selv og vokse. Delegering av ledelse gir fremragende kortsiktige resultater. Kotter (1999) viser til de ledere som har vaner som fremmer livsvarig læring.

- *Risikovillige*: Være villig til å tvinge seg selv ut av bekvemmelighetssonen
- *Ydmyk selvransakelse*: Tar en ærlig vurdering av egne suksesser og fiaskoer
- *Etterlysning av meninger*: Gjøre en aktiv innsamling v informasjon og ideer fra andre
- *Omhyggelig lytting*: Være god på å lytte til andre
- *Åpenhet overfor nye ideer*: Være villig til å se på tilværelsen med et åpent sinn

Figur 3: Mentale vaner som fremmer livsvarig læring. (Kotter, 1999:226).

Det som fremmer livsvarig læring som leder er at en er villig til å utsette seg for risiko, en må være innstilt på å komme ut av bekvemmelighetssonen. Dette kan medføre både suksess og fiasko. Som leder må en gjøre en selvransakelse av seg selv og være ydmyk, en må vurdere både de fiaskoer og de mere vellykkede prosjekter med et ydmykt sinn. En må som leder være en god lytter og virkelig være villig til å lytte til andre. Det er også viktig å samle aktivt inn informasjon og ideer fra andre, samt en må være villig til å ha åpenhet til nye ideer og se på tilværelsen med et åpent sinn. (Kotter, 1999).

Jacobsen (2004) sier at et kjennetegn på endringsprosesser er at stabile rutiner og prosesser brytes opp. Godt etablerte oppfatninger blir det stilt spørsmål ved og maktforhold kan endres.

Det er under slike forhold at de ledere som kan ta ikke rutinerne beslutninger blir betydningsfulle. Hvis disse lederne i tillegg kan skape visjoner for framtiden og skape orden i kaos, er de den typen ledere som kan lede en endring vel i havn. Jacobsen (2004) hevder at dette med ledelsestyper fanges opp i nyere teori om ledelse der det skilles mellom administrasjon og ledelse. I disse teoriene viser til at administrasjon i all hovedsak dreier seg om å få det eksisterende til å fungere godt, mens ledelse er knyttet til å endre det bestående. Når det er snakk om å lede endringsprosesser er det viktig å merke seg at det er ledere som ikke utfører ledelse og at det er personer som ikke innehar formell lederposisjon som utøver ledelse. En leder som skal gjennomføre endringsprosesser må skaffe seg maktbaser for å få nok styrke innad i organisasjonen. (Jacobsen, 2004).

Spurkeland (2009) viser til at som leder skal en være produksjonsansvarlig og møte organisasjonenes behov, samt relasjonsansvarlig og møte medmenneskers behov. Dette er hardt arbeid påpeker han. Relasjonsledelse er en form for ledelse som kan være nyttig når en har ansvar for mange ansatte. Lederens hovedaktivitet går ut på å lede gjennom delegering og avtale myndighet og ansvar. Kompetente medarbeidere skal ha stor grad av frihet og selvstendighet. Lederne skal fokusere på samarbeidsproblematikk og ta initiativ til samspill mellom ulike individer og lag. Samarbeid og tillit er viktige begreper i relasjonskompetanse. Spurkeland (2009) hevder at relasjonskompetanse handler om samspill mellom mennesker på alle plan. Det er noen positive tegn som det er verdt å merke seg om en lurer på om en fungerer som leder. Dersom en opplever at medarbeidere følger en og ikke forlater og forkaster leder, samt at leder selv opplever det å være leder som nyttig og verdiskapende, kan en fortsette som leder. Dersom en vil hjelpe til med å tilfredsstille andre menneskers behov for å bruke seg selv, utvikle seg selv, gjøre karriere, lære mer, bli akseptert, tro på seg selv, prestere noe og oppnå selvrespekt, kan en fortsatt gå foran som leder. (Spurkeland, 1999).

Spurkeland (2009) hevder at det er flere måter en kan utføre ledelse på som vil føre til en mere vellykket lederatferd. Omsorgsdelen av relasjonsledelse handler om å være tilgjengelig og å være en god samtalepartner for medarbeidere. Det betyr ikke alltid å løse problemer, men kanskje bare vise interesse og være villig til å lytte og prøve å forstå. Som leder må du tåle en trøkk av både positive og negative følelser. Spurkeland (2009:167) sier: «Du må leve med en urskog av følelser og like å befinne deg midt i skogen.»

Evans (1975) i Spurkland (2009) viser til en undersøkelse av psykoterapeut Carl Rogers. Undersøkelsen viste at menneskeorienterte ledere presterte høyere enn ledere som var produksjonsorientert.

Spurkland (2009) hevder også at kvinner har trolig større mulighet for å lykkes i relasjonsskapende virksomhet enn menn, sett ut fra deres sosiale bakgrunn og naturlige interesser. Han mener at kjønnsrollemønstrene er fortsatt med på å forsterke forskjellene på menn og kvinner. Kvinner har lettere for å skape sosiale bånd og dyrke vennskap enn menn har, menn er mere opptatt av sin lederstatus. Spurkland (2009) viser til Kaufmann m.fl. (1994) som i en undersøkelse sier at kvinner er en dårlig utnyttet ressurs som kandidater for topplederstillinger. Mellom annet gjelder det deres forandringsdyktighet og innovasjonsevner. Spurkland (2009) påpeker også at Sharpe (2000) har en undersøkelse som har som resultat at kvinner scorer høyere enn menn på lederegenskaper.

#### **2.5.4 Koalisjon et betydningsfullt virkemiddel for å få gjennomført endringer**

Kotter (1999) hevder at alle toppledere, samt syttifem prosent av samtlige ledere og et flertall av medarbeidere må være overbevist om at en endring er nødvendig for å få gjennomført en endring. En må som leder ha et tett samarbeid og være del av en sterk koalisjon for å få gjennomført endringer. Det holder ikke å ha en enkelt person til å gjennomføre en endring. Det gjelder som leder at du finner de rette menneskene, skaper tillit og utvikler fellesmål i samarbeid med dine ansatte. Tillit er det leder må oppnå for at samarbeid kan skje. Aktiviteter som styrker samhold over dager utenfor organisasjonen brukes mye med ønske om å skape sterke koalisjoner. Men det Kotter (1999) påpeker er nødvendig for å få til en forandring i en organisasjon er at gruppe medlemmene selv innerst inne tror på at endring er nødvendig. Det er tre typer mennesker som ikke passer inn i en koalisjon, det er de med stort ego, de som lett skaper mistillit og de som motsetter seg endring.

En koalisjon bør settes sammen av ansatte som har troverdighet og et godt ry i organisasjonen, det bør være med erfarne ledere med lederskapsegenskaper. Pass også på å ta med nøkkelpersonale som har innflytelse i organisasjonen og at representanter deltar som dekker alles interesser og synsvinkler. (Kotter, 1999).

### 2.5.5 Visjonen som styrke i endringsprosesser

Kotter (1999) mener at en visjon er et viktig redskap i en endringsprosess. Både autoritære forordninger og mikromanagement er framgangsmåter som har vært brukt i det siste århundre, men for det meste til å vedlikeholde systemer, ikke for å endre på systemer. Ingen av disse vil kunne bryte gjennom all motstand. Det er visjoner som er en sentral komponent i lederskap. Visjonen vil kunne være redskapet som ledere kan rette seg etter når avgjørelser skal tas, de kan stille seg spørsmålet: Er dette i overensstemmelse med visjonen?

En god visjon kan sørge for medarbeidere kommer på linje med hverandre og dermed koordinere handlinger på en effektiv måte. En visjon kan også virke positivt og motiverende for de medarbeidere som presses ut av bekvemmelighetssoner og må lære seg nye ferdigheter. Selv i situasjoner med nedskjæringer av ansatte, vil det være viktig å ha en sak å kjempe for. Slik at selv om noen må gå, så er det også noen som beholder jobben om man følger den veien visjonen leder til. (Kotter, 1999).

Kotter (1999) sier at en visjon bør være tenkelig, ønskelig, gjennomførbar, fokusert, fleksibel og kan kommuniseres ut. En visjon er realistisk, beskriver en organisasjon i framtiden, den er klar, ikke diffus og ikke for spesifikk og motiverer til handling og fleksibel nok til å tillate initiativ. Det må være et visst press om endring i visjonen, men er målet uoppnåelig, vil det mangle troverdighet og dermed ikke gi motivasjon til handling. Visjonen må være enkel for å klare å få kommunisert den ut til mange mennesker. Kotter (1999) hevder at hvis en ikke kan beskrive visjonen på 5 minutter og fange tilhørernes interesse, må det arbeide mere med denne fase i en forandringsprosess. For å få formidlet ut visjonen til alle ansatte må informasjonen gjøres på en enkel måte, det bør skapes et bilde av visjonen og det er viktig å spre visjonen gjennom mange fora. Gjenta om og om igjen visjonen, bruk toveiskommunikasjon og ta opp alle uenigheter. Sørg for at betydningsfulle mennesker ikke er motstridende til visjonen, de må gjøre det som visjonen sier og være eksempelets makt. For eksempel hvis en toppleder informerer om at nå må det spares og alle må ta tak i denne endringen mot lavere forbruk og at alle må ta bussen istedenfor fly når de skal på jobbreiser. Hvis da topplederen fortsetter å fly, vil han ikke gå foran som et godt eksempel i endringsprosessen. (Kotter, 1999).



Kotter (1999) hevder at som leder må du utvikle medarbeidernes kompetanse til å gjennomføre forandring, alle må ha felles opplevelse av formålet med visjonen, gjør strukturer i organisasjonen forenlig med visjonen. Det er også viktig å gi medarbeiderne riktig kompetanseoppbygning, samt sette personalsystemet på linje med visjonen, det skal harmonere, og lederen må konfrontere de medarbeidere som motarbeider endringen. Som leder er det meget viktig å fokusere på de kortsiktige gevinstene på tross av å ha en langsiktig visjon. Kortsiktige gevinster gir nødvendig framdrift. (Kotter, 1999).

### **2.5.6 Teori om hvorfor omstillinger mislykkes**

Kotter (1999) hevder at det er åtte vanlige årsaker til at omstillingsprosesser mislykkes.

Omstillinger mislykkes når:

- de involverte ikke ser omstillingen som tvingende nødvendig.
- dersom ikke hele det berørte ledersjiktet er aktivt involvert.
- det mangler en relevant visjon for omstillingen.
- visjonen ikke er kommunisert ut i organisasjonen.
- hindringer blokkerer for visjonen.
- det ikke skapes kortsiktige gevinster.
- en erklærer seier før krigen egentlig er vunnet.
- man ikke i tilstrekkelig grad forankrer endringene i organisasjonens kultur.

Kotter (1999) hevder at i en organisasjon på hundre ansatte må minst tjuefem ansatte ha en innsats langt utover de vanlige arbeidsoppgaver og plikter, for å bidra med en betydelig grad av endring.

### **2.6 Lysgaard sin teori om arbeiderne og ledelsen**

Lysgaard (2001) studerte på midten av 1950-tallet en industribedrift i Moss. Han studerte de ansattes og deres systemer for å forsikre seg mot ledelsen og krav utenifra. Lysgaard (2001:78) uttaler at: «Arbeiderne snakker om «oss arbeidere» på den ene siden, og bedriften på den andre side. I denne forstand betyr «bedriften» omtrent det samme som ledelse, de sider ved bedriften ledelsen står for».

Det arbeiderne peker på ved denne uttrykksmåten er bedriften som et system, deres eget kollektivsystem « vi arbeiderne» står i motsetning til. Bedriftens interesser og arbeidernes interesser stilles ofte opp mot hverandre i arbeidernes tankegang- selv om de også ser at det er en gjensidig avhengighet mellom dem selv og bedriften. påpeker at slik teorien i arbeiderkollektivet er utviklet i denne studien, er den ment å gjelde underordnede i arbeiderorganisasjonen generelt og ikke bare for arbeidere i industribedrifter. (Lysgaard, 2001).

Arbeiderkollektivet ble kalt et system av Lysgaard (2001). Et system kan betraktes fra to ulike sider:

- a) Ut fra de interesser, målsettinger eller- mer generelt de verdiene systemet står for.
- b) Ut fra den atferd, de handlinger og innstillinger som forventes av de personer systemet representerer- det vil si man kan se systemet ut fra de roller det er bygd opp av. Systemet kan sees på som et verdisystem og et rollesystem. Kollektivsystemet er på tilsvarende vis et verdisystem og et rollesystem. Kollektivsystemet refererer til en uoffisiell side av livet i en organisasjon.

Lysgaard (2001) hevder at på tross av at en ikke kan forvente å finne igjen et helt likt og rendyrket system i noen bedrift, vil arbeiderkollektivet være mer framtrødende i enkelte bedrifter framfor i andre.

I beskrivelse av studien og teorien uttaler Lysgaard (2001) at hensikten med studien er å få fram en sosiologisk teori, det er ikke meningen å gi et balansert bilde av bedriften og dens ansatte. Det er situasjonen, den sosiale sammenheng man er opptatt av, en går ikke inn enkeltpersoner som jobber i bedriften. Formål var å se etter meninger og innstillinger slik de fremstår som en del av en sosial sammenheng. En leder er mer lojal mot bedriften enn hva arbeiderne er. Lysgaard (2001:99) sier selv: »En må være litt kald for å være god formann og ikke god kamerat med alle.»

### **2.6.1 Arbeidsorganisasjonen i 3 systemer**

Lysgaard (2001) spalter arbeidsorganisasjonen i 3 systemer, bygd opp omkring de ansatte i egenskap av «ansatte», «mennesker» og «arbeidskamerater». De ser det teknisk, økonomiske, det

menneskelige og det kollektive system som sosiologiske hovedpunkter i de underordnedes arbeidssituasjon. «Fagforeningen har bidratt til utformingen av hva det skal ventes av en «god arbeidskamerat», det vil si til utformingen av kollektivets normer». (Lysgaard, 2001:125).

Historisk sett har det uformelle arbeiderkollektivet vært en forløper for den formelle fagorganisasjonen. Senere kan det ha utviklet seg vesentlig uenighet mellom fagorganisasjon og arbeiderkollektivet. Fagorganisasjonens sterke engasjement i teknisk og økonomiske målsettinger kan under det lokale arbeiderkollektivets perspektiv ta seg ut som en tilbøyelighet til å gå bedriftens ærend. (Lysgaard, 2001).

Spurkeland(2009) mener at en ledergruppe må ha et bevisst forhold til fagforeninga og integrere det i organisasjonen. Spurkeland (2009) viser også til at lagbygging er viktig i relasjonsledelse. Et godt virkemiddel for å få medarbeidere til å delta i endringer kan være å danne arbeidsgrupper. I slike grupper må lederen sørge for å unngå å framtre som leder, men la alle være likeverdige. I slike grupper bør hver og en slippe til med sine ideer og medarbeiderne bør kjenne på at de er med på å ta avgjørelser. Medarbeiderne kan dermed selv selge inn vanskelige avgjørelser til sine kollegaer. Lederen er ansvarlig for gruppens avgjørelser og må ha et klart mål for arbeidet i gruppa.

## **3.0 METODE**

### **3.1 Innledning**

I følgende kapitel vises det til ulike vitenskapsteori, samt metodevalg og valg av design som er brukt for å beskrive hvordan datainnsamling ble gjennomført. Det sees også på informantutvalg, intervjuguide, forskers rolle og etikk, samt noen kritiske tilbakeblikk på datainnsamling og metodene som ble brukt.

### **3.2 Valg av design og metode**

Epistemologi er teori om evnene til å tilegne seg og fortolke kunnskap, mer konkret sagt spørsmålet om hva som kan regnes for sikker kunnskap. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) sier at subjektivismen og objektivismen vil legge føringer for hva slags epistemologisk ståsted forsker vil inneha. Subjektivismen tar utgangspunkt i informantene og den mening de tillegger sine handlinger. Objektivismen er av den oppfatning at sosiologien heller bør ta utgangspunkt i en overindividuell, objektiv struktur som eksisterer relativt uavhengig av informantene, for deretter å studere hvordan denne strukturen styrer informantenes handlinger.

Epistemologien dreier seg om hvor vidt forskere, som subjektivismen hevder, skal produsere kunnskap som gjenspeiler informantenes egen kunnskap og den mening de legger til grunn for sine handlinger. Eller som objektivismen sier, en må bryte med denne selvforståelsen for å gjengi objektiv kunnskap. Som forsker er man en subjektivist, som bevisst produserer kunnskap, det er ikke mulig å gjengi sikker objektiv kunnskap. En forsker har en erfaringsbakgrunn som gjør at erfaringene også vil farge forståelsen og fortolkingene av empirien. Hermeneutikken viser til intervjuobjektens egne tolkninger av det de opplever. Det vil si at det informanten forteller forsker er ikke en gjengitt objektiv sannhet som gjelder for hele organisasjonen. Som forsker er det viktig at en er bevisst på at det informanten oppgir som sannhet, trenger ikke å være en "sannhet" som gjelder for hele organisasjonen. Som forsker er det nødvendig å reflektere over hvordan og i hvilke perspektiver en tolker. (Kvale og Brinkmann, 2009)

Forsker opplevde i flere tilfeller at informantene kom med uttalelser som det er viktig å være klar over ikke trenger å gjelde alle i organisasjonen. Det er subjektive uttalelser informantene kommer med og dette har forsker vært bevisst på. Forsker har hatt fokus på at ens egen erfaringsbakgrunn vil kunne farge empirien som innhentes via intervju og opplevde at det var lett å tenke under intervju at dette emnet gjenkjennes og ut fra egen erfaring med dette tema vil tolkning kunne foretas. Det er derfor viktig å være klar over at en som forsker er subjektiv.

Ryen (2002) viser det til at i entnometodologi retter søkelyset på hvordan partene i et intervju eller i en samtale konstituerer den sosiale virkeligheten. Hun viser til at dette åpner opp for at det ikke eksisterer noen egentlig og stabil virkelighet, men at virkeligheten er et resultat av samhandlingen. Det fokuseres på hvordan virkeligheten skapes. Det er da viktig å finne fram til og benytte hensiktsmessig design og metode som gjør at det avdekkes funn som er ønskelige. Det å undersøke etnometodologi, det vil si at folks metoder og tause kunnskap hjelper forsker til få et perspektiv på å forstå hvorfor folk gjør som de gjør. (Ryen, 2002).

Som forsker opplevdes det slik at underveis i intervjuer ble virkelighet skapt, det informantene fortalte ga flere forskjellige bilder av virkeligheten framstilt ut fra informantenes ståsted. Slik at virkeligheten bar preg av å være subjektivt framstilt og ved å ha flere informanter ble flere sider av virkeligheten avdekket, noe som ikke ville blitt gjort ved å ha bare en eller få informanter.

Det er viktig å finne korrekt design av hensyn til gyldighet og pålitelighet. Hensikten med forskning er å komme frem til kunnskap. Forskning kan forstås som det at man vet noe, og at det man vet er "sant". Design er forskningsopplegget og valg av strategi er gjort på bakgrunn av hvordan få innhenta ønsket informasjon som kan belyse valgt problemstilling. (Grønhaug, 1985).

Grønhaug (1985) gir en beskrivelse av en forskningsprosess. Denne prosessen tar utgangspunkt i en problemstilling. Ethvert problem blir representert av en modell. Forskningsdesignet betegner valg av strategi for å innhente ønsket informasjon for å belyse aktuelt problem. Det er deretter viktig å arbeide med valg av hensiktsmessige mål, velge bruk av måleinstrumenter og fastlegge en strategi for innhenting av nødvendig data. Data skal så bearbeides, analyseres og tolkes. Erfaringer vil kunne initiere nye problemer. Valg som gjøres på et trinn vil kunne sette visse grenser for hva som er mulig på andre trinn. Aktiviteter under problemstilling og modell kan henføres til arbeid på et begrepsplan, valg av design og utarbeidelse av hensiktsmessige mål og bearbeiding av data, analyse og tolkning tilhører empiriplanet. Alle studier krever aktiviteter på

begrepsplan. Enhver empirisk studie vil også kreve innsats på begrepsplanet. Man bør ikke hoppe over krevende arbeid på begrepsplanet, dette vil ikke gi en vellykket studie.

I denne oppgaven er det valgt design ut fra behov for å gjøre en datainnsamling med nyttig og relevant empiri. Det er benyttet et eksplorativt design gjennom utforskning av problemstilling og forskningsspørsmål gjennom bruk av kvalitativt intervju, og deskriptiv design er tatt i bruk for å forsøke å beskrive problemstilling og forskningsspørsmål ved hjelp av empiri og teori. (Grønhaug, 1985).

Det er også gjort bruk av case-studier som gjør at forskeren her har hatt mulighet til å gå noe mer i dybden med kvalitative intervju for å kunne finne bidrag til verdifull informasjon. Dette designet har gitt mye data på kort tid, da designet gir detaljert beskrivelse og tolkning av et gitt hendelsesforløp. Wæhle og Sterri (2014) viser til at metoden har blitt kritisert for dens svakheter. En svakhet er vanskeligheten med å utlede generelle betraktninger om gruppen en studerer på bakgrunn av at det er en studie av en enhet. Wæhle og Sterri (2014) sier at det rår likevel enighet om at metoden kan være til nytte i en innledningsfase av en empirisk undersøkelse, fordi man kan finne frem til trekk og kjennemerker.

Som forsker var det vanskelig å vite om denne studiens hjemmebaserte tjeneste ville være lik på relevante kriterier med andre sammenlignbare tjenester. Som forsker var det en nyttig metode, da det kom fram mange trekk ved denne spesifikke tjenesten som ble studert. Wadel (1973) i Ryen (2002) sier at casestudier kan være interessante også med kun en informant. Men det fordrer en lengre observasjonsperiode.

### **3.3. Metodevalg**

Det er valgt en induktiv tilnærming i denne studien med kvalitativ metode, det vil si at det er ut fra empiri er sett nærmere på teori og det utføres en analyse av et fenomen. Ryen (2002) sier at hypoteser som utvikles induktivt er generert på grunn av empiriske undersøkelser, dette er motsatt prosess i forhold til deduktiv metode. Korsnes mfl. (1997:59) i Ryen (2002) sier: "At med deduksjon sikter man i metodelære til det å trekke en slutning av et utsagt eller premisser i samsvar med logiske regler som sikrer at slutningen er sann, gitt at premissene er sanne".

Denne forskningsstudien har i hovedsak fenomenologisk tilnærming blitt brukt, men også positivistisk og hermeneutisk tilnærming er benyttet. Fenomenologien er interessert i å forstå sosiale fenomener ut fra de involvertes perspektiver og beskriver verden slik den virkelig er for dem, slik de opplever den. Det positivistiske synet er forankret i naturvitenskapelig tradisjon og brukes mest i kvantitativ metode. En kjent positivistisk tilnærming er den hypotetiske- deduktive metoden hvor hypoteser fremstilles og testes. Jacobsen (2005). I denne studien er det lagt fram en hypotese i problemstillingen som det i studien ønskes å få testet ut om stemmer eller avviker ut fra empirien som blir fremskaffet.

Hermeneutikken er humanistisk orientert og handler om å forstå grunnlaget for menneskelig eksistens. Hermeneutikken handler om å fortolke meningsfulle fenomener og å beskrive vilkårene for at forståelsen av mening skal være mulig. Slik at muligheten for fortolkning er en del av metoden i denne studien. Men tolkningen vil være påvirket av forskerens ståsted og posisjon - da blir sannheten relativ i forhold til hvor en befinner seg. Positivismen har helst en kvantitativ tilnærming til vitenskapelig metode der det tas sikte på å forme informasjon om til målbare enheter. Kvalitative metoder søker å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle, og dette bygger på et hermeneutisk kunnskapssyn. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Den datainnsamlingen som er gjort inneholder funn som det er vanskelig å tallfeste eller måle. Det er også vanskelig for forsker å unngå at tolkning blir gjort ut fra forskers bakgrunn og erfaringer.

For å finne ut av etnometologien ble det vurdert at kvalitativ metode var det beste redskapet og da bruk av casestudie med semistrukturert dybdeintervju med informanter. Ved å bruke et eksplorativt design gjennom bruk av semistrukturert intervju har valgt metode gitt nyttig empiri for å se på mulige svar på hypotesen. (Grønhaug, 1985).

Det ble vurdert metodetriangulering i planleggingsprosessen, men tidsrammen for oppgavearbeidet gjorde at spørreskjema som var vurdert ble valgt bort og kun semistrukturert intervju ble valgt gjennomført. (Busch, Johnsen og Vanebo, 2003).

Ryen (2002) og Wadel (1991) viser til at feltarbeid er en nyttig metode for å innhente data. Hadde det vært muligheter for å sette av et lengre tidsrom til denne forskningsstudie, ville feltarbeid og deltagende observasjon trolig vært enda mer nyttig som kvalitativ metode.

Det kunne også ha vært aktuelt å gjennomført en komparativ forskingsstudie i en annen kommune i annen del av landet, dette for å kunne analysere datainnsamling på bakgrunn av lik forskning. Dette kunne gitt mere valide og reliable data til studien. Men på grunn av avgrenset tid avsatt til oppgaven og av økonomiske hensyn var det ikke mulig å gjennomføre, og studien ble derfor begrenset til en kommune i nærliggende landsdel. Det ble valgt en kommune som forsker ikke hadde kjennskap til fra før. Det er viktig som forsker å komme utenifra, og dermed kunne unngå fordommer og ha mulighet for å se en organisasjon med nye øyne. Det er også viktig å få en analytisk distanse og ikke være inhabil. En forsker er farget av den konteksten han kommer ifra. (Ryen, 2002).

### **3.4 Datainnsamling**

Hverdagsvirkeligheten, den virkeligheten som mennesker opplever, danner utgangspunktet for samfunnsvitenskapen. Man tar ofte hverdagen for gitt og tenker ikke over hvordan hendelser oppleves, men en hendelse vil kunne oppleves ulikt. Data som forsker samlet inn via intervju kan være bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av virkeligheten. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009:137) sier: "Det semistrukturerte intervju søker å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene". Kvale og Brinkman (2009) sier videre at denne intervjuformen med mulighet for en åpen framtoning, ble ansett som nødvendig ved at informantene hadde trolig behov for å få avklart forståelsen av problemstillingen og for å motta utfyllende informasjon til spørsmålene i intervjuguiden. Forsker opplevde at underveis i intervju ble det behov for begrepsavklaringer og utvidet informasjon, det var derfor nyttig som forsker å benytte en slik form for intervju. Det var viktig for forsker å kunne forstå den enkelte informant ved å tolke språk, handling og atferd. Det var også viktig som forsker å prøve å se helheten i valgt tema for studien. Ved å ta i bruk en hermenautisk fortolkning, kunne forsker analysere deler og helheter samtidig og på den måten lettere komme fram til en nærmere fullstendig forståelse. Hypotesen som problemstillingen består av: "Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?" Gjør det er nødvendig å ha en hermenautisk



vitenskapelig tilnærming. Det er subjektiv data som gis av informantutvalget og disse data tolket forsker for å hente fram informasjon om en leders rolle er betydningsfull.

I følge Kvale og Brinkmann (2009) er semistrukturert intervju preget av åpenhet, både når det er behov for endringer i rekkefølge av spørsmål samt behov for en begrepsavklaring i forhold til innhold i spørsmål. Forsker vektla å ha en viss struktur i intervjuene, da forsker hadde som hensikt å forske på empiri som kunne sammenlignes. I et helt åpent intervju risikerer man å sitte med svært komplekse og uoversiktlige data.

Informanter ble valgt ut i fra behov for å få informasjon fra alle nivåer i organisasjonen. Det vil si at både medarbeidere, fagforening og ledere ble intervjuet. Ved å intervju alle nivåer i organisasjonen ble ulike syn på endring og ledelse belyst.

### **3.5 Intervjuguide**

For å få mulighet til å innhente sammenlignbar empiri, ble det valgt å lage en intervjuguide. Intervjuguiden inneholdt samstemte spørsmål til alle i informant utvalget. Informantene fikk på forhånd oversendt intervjuguide og fikk også informasjon om forskningsstudien. Det ble også sendt over en samtykkeerklæring på forhånd. Informasjonsskrivet inneholdt rammene for studien og intervjuet. Intervjuguiden var viktig i forberedelsene. Ulike mennesker trenger ulik tid til å tenke seg om og forberede seg til å svare. En er ikke ute etter å overraske intervjupersonene. Det er fornuftig å la dem komme på sporet av det de skal snakke om før intervjuet. De skal ikke sitte med en følelse av å ikke komme med gode nok svar. Målet for intervjuet må være klart for intervjupersonene på forhånd. På den måten kan alle parter komme til intervjuet med liknende forventninger og alle vil etterpå kunne si noe om hvorvidt forventningene er innfridd. Intervjuguiden kan også bidra til at det blir et godt og fullstendig intervju ved første forsøk. Tid oppleves som et knapphetsgode, og det er i første omgang intervjueren som er interessert i dette intervjuet. Det ville vært uheldig å måtte ta intervjuer om igjen fordi intervjueren ikke var godt nok forberedt, eller ikke fikk godt nok tak i hva intervjupersonen mente. Å være uerfaren med å intervju kan være en svakhet. Forsker hadde erfaring i å foreta intervjuer, denne erfaringen kom derfor godt med under de kvalitative intervjuene. Det kan antas at når forsker innehadde erfaring med intervju, ga det informantene støtte ved at forsker opptrådte rolig og lot informantene bruke litt tid på å komme med besvarelser på spørsmålene. Under intervju kunne det oppleves at

informant ga utklar informasjon slik at det oppsto et behov for utdyping av tema. Det ble da stilt oppfølgingsspørsmål. Det kan være en fordel at forsker også hadde erfaringer og kunnskaper om tema. Det understrekes at: "Kvaliteten på de produserte data i et kvalitativt intervju avhenger av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om tema." (Kvale og Brinkmann, 2009:99). En kan gjerne dele ut en intervjuguide på forhånd eller i oppstarten av intervjuet. Det er god forskerpraksis å gi intervjupersonene tilstrekkelig informasjon om hva de medvirker i. (Kvale og Brinkmann, 2009)

Et informert samtykke er et samtykke som blir gitt etter at en har nok informasjon til å vite om en ønsker å gi sitt samtykke. I forbindelse med et intervju var det naturlig å informere om hvem som var ansvarlig for intervjuet, hvem som ville få tilgang til opplysningene og hvordan disse skulle oppbevares og brukes. Informantene ble også blir informert om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet. Informert samtykke ble utformet som et skriv som både intervjuer og informant signerte på. Intervjuguiden kunne betraktes som et manuskript til forløpet av intervjuene. Intervjuguiden opplevdes som derfor som en støtte for intervjueren. En slik intervjuguide kan være enten svært stram med detaljerte spørsmål eller den kan være mer åpen i formen. (Kvale og Brinkmann, 2009). "Intervjukunsten kan man ikke lære seg ut fra en manual. Den omtales som et håndverk som læres gjennom mesterlære og i et fellesskap av praktikere". (Kvale og Brinkmann, 2009:103)

Ved å stille utdypende spørsmål og gjenta det informantene sa og stille spørsmål ved utsagnene, ble informantenes informasjon sjekket ut og bredden på intervjuene ble sannsynligvis bedre. Ryen (2002) uttaler at det er ulike fordeler og ulemper med både for mye struktur i intervjuguiden og for lite. Med for mye struktur kan det gjøre forsker blind og at forsker ikke oppfatter viktige fenomener som kan være viktig for informanten. For lite struktur gjør at forsker fanger opp for lite for forsker kan glemme å spørre om vesentlige spørsmål når de ikke står på skjemaet.

Datainnsamlingen ble utført fra mars til april 2014. Det ble avtalt intervjutidspunkt med avdelingsleder for alle informantene. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det ble satt av nitti minutter til intervjuene. Det varierte hvor lenge intervjuene varte, det var fra tjueen minutter til nitti minutter. Det ble brukt båndopptaker ved hvert intervju. I etterkant av hvert intervju ble hvert opptak lyttet til og transkribert. Det ble ikke benyttet håndskrevne nedtegninger, da dette ville nok ikke ha gitt nøyaktig nok gjengivelse under transkribering og

ved at forsker da hadde vært nødt til å konsentrere seg om skriving, kunne forsker ha gått glipp av viktige utsagn og ikke eventuelt fått fulgt opp de tema som det var behov for å stille oppfølgende spørsmål til. (Jacobsen, 2005).

### 3.6 Utvalg av informanter

Utvelgelse av informanter har foregått slik som Grønmo (2006) og Jacobsen (2005) beskriver som "snøballmetoden". I oppgavens planleggingsfase og i arbeid med prosjektskisse ble det nødvendig å avklare informanttilfanget. Den første informanten som ble kontaktet, en leder, ble bedt om å foreslå et antall aktører som hadde kjennskap til og direkte erfaring med valgt tema. Det ble lagt noe føring ved å oppgi ønsket antall og at det var ønsket ulike ledelsesnivåer og fagforeninger. De veiledende punkter som ble satt opp for utvelgelse av aktuelle aktører var: Ansatt bør ha vært ansatt under endringsprosess og fortsatt arbeide i organisasjonen. Ansatt leder må ha direkte erfaring med endringsledelse og endringsprosess, samt fortsatt være ansatt i organisasjonen. Ansatt må være ansett som spesielt god informasjonskilde til dette formål. Ansatte som pekes ut som aktuelle informanter bør ha ulike synsvinkler på endringsprosess som er gjennomført i organisasjonen. Det ble satt krav om at informantene burde ha minimum en syttifem prosent stilling som fast ansatt.

Ved hjelp av denne første informant kom raskt informantutvalget på plass med ønsket antall i utvalget. Ved bruk av «snøballmetoden» for å innhente informantutvalget, ble ansatte som hadde vært sentrale i endringsprosessen med i utvalget. Det ble ansett som viktig at både tillitsvalgtrepresentanter og administrativt ansatte var med som informanter for å kunne framvise et helhetlig bilde av organisasjonsendring og også få fram mulige ulike subjektive opplevelser. Det som oppfattes som en bra eller en dårlig tilværelse i en organisasjon, trenger ikke å være det for andre. Dersom dette var tilfelle ved gjennomføring av denne endringsprosessen, var det ønskelig å finne disse opplevelsene. Det å ha få informanter kan også være en svakhet. (Jacobsen, 2005).

Informantene kan i følge det informerte samtykket når som helst trekke seg, og det kunne blitt færre informanter enn planlagt. Anonymitet kan være vanskelig å oppnå med få intervjupersoner og ved utvelgelse av en del av organisasjonen. Men så lenge kommunen er anonymisert vil det ikke være samme problem utenfor kommunen.

Kvale (1996) i Ryen (2002) sier at et størst mulig utvalg trenger ikke å gi størst konfidens og det hevdes at det er et metningspunkt i henhold til utvalgsstørrelse. Loven om fallende utbytte påpekes til å være gjeldende: «...the law of deminishing returns». Kvale (1996:102) i Ryen (2002). Denne loven sier noe om at som forsker får en ikke ny innsikt med stadig flere intervjuer. Når metningspunktet er nådd, vil ikke nye intervjuer bringe fram noe nytt og Ryen (2002) sier at på et eller stadium vet en når informantutvalg er stort nok. Ryen (2002) påpeker at tid og penger er også avgjørende for antallet i informantutvalget.

Ut fra mengden av nyttig data kan det se ut som at informantutvalget var stort nok. Informantene hadde også noen samsvarende og gjentakende empiri, men vanskelig å fastslå at det valgte antall i utvalget var det antallet som ga størst konfidens. Utvalgsstørrelsen ble også valgt ut fra tiden som var til rådighet for å arbeide med denne studien.

### 3.7 Validitet

Synet på hva som kjennetegner god kvalitativ forskning varierer. Både validitet og reliabilitet er kontroversielle fenomener inne kvalitativ forskning. Innen kvalitativ forskning har fokuset vært rettet mot «hva» og «hvordan», ikke så mye med vekt på «hvorfor». Forsker i denne studien har fokusert på spørsmålsformene hva og hvilken i intervjuguiden. Det var fokus på å se på hvordan ledelsen hadde fremstått i endringsprosesser og hvordan opplevde lederne og ansatte og tillitsvalgte disse endringsprosessene. (Ryen, 2002). Det er kritikk fra ulike retninger og mange innspill i debatten rundt kvalitet i kvalitative data. I jungelen av kreative forslag til nye begreper for innhold for validitet og reliabilitet hører Lincoln og Guba (1985) til de i den kvalitative leiren med mest gjennomslagskraft. (Ryen, 2002). Begreper i tabell 1 hos Lincoln og Guba i Konvensjonelle undersøkelser kontra naturalistiske undersøkelser. Seal (1999) i Ryen (2002):

Konvensjonelle undersøkelser	Naturalistiske undersøkelser
Sannhet(intern validitet)	Kredibilitet
Anvendelse(ekstern validitet)	Overførbarhet
Konsistens (reliabilitet)	Pålitelighet
Nøytralitet (objektivitet)	Bekreftelse

Det spesielle med kvalitativ forskning med datainnsamling og analyse er at den går over tid. Slik kan man unngå gamle feil og stadig kunne tilpasse observasjon og intervju fordi man får en bedre forståelse for situasjonen. Dette forbedrer den interne validiteten. Huberman og Miles (1994) i Ryen (2002) kaller dette for interim analyse, de har punktvis oppsett for å generere mening. Dette for å vise til behovet for et system fra datainnsamling til dataanalyse. Innen etnometodologisk tilnærming viser Ryen (2002) til at andre forskere som Sacks, Garfinkel og Sschemloff også er opptatt av iterative eller gjentakende prosedyre, som består av en serie sløyfer. Validitet betyr da at det er sannsynlig at konklusjonene er sanne.

Kvale (1996) i Ryen (2002:131) sier at standardinnvendingene mot det kvalitative intervju er at det ikke er:

- Vitenskapelig
- Objektivt
- Troverdige
- Pålitelig
- Generaliserbar
- Valid

Kvale (1996) i Ryen (2002) viser til at en vanlig kritikk av intervjustudier er at innsamlet data ikke kan generaliseres på bakgrunn av at informantutvalget har vært for lite. En vil ikke etter noen få intervjuer kunne generalisere hjemmebaserte tjenester, noe som heller ikke er nødvendig. Når en får kjennskap til hva noen mener, kan en få en indirekte kjennskap til flere. Alle informantene er del av grupperinger, så hva informantene tenker og mener kan gjenspeile hva flere tenker, men det er også viktig å tenke på at en subjektiv opplevelse trenger ikke å representere hele organisasjonen. En styrke med intervju, er at forsker som intervjuer kan spørre, få svar, gjenta og få bekreftelser. På denne måten kan en unngå misforståelser og mistolkninger. Det ble vurdert at en trolig vil kunne gå dypere og sannsynligvis få mer nyanserte svar ved bruk et semistrukturert intervju enn hva en ville fått ved bruk av spørreskjema.

Tilstedeværelse er en annen styrke. Som forsker under intervjuene var en fysisk til stede sammen med informantene og kunne bekrefte samt trygge disse i forhold til de svarene de ga. Som forsker kunne en bruke alle sanser og få tilgang til mer informasjon gjennom å observere blick, kroppsspråk og stemmebruk.

Ryen (2002) påpeker at validitetskontroll er enda vanskeligere i ikke-vestlige kulturer hvor informanter kan være personer som føler seg fremmedgjort overfor høyere utdanning og forskning.

### 3.8 Reliabilitet

Ryen (2002) sier at kvalitative forskere har noe ulik tilnærming til de to tradisjonelle kvalitetskriteriene validitet og reliabilitet. Det er mange ulike måter å se på reliabilitet på.

Seale (1999) i Ryen (2002) påpeker at det å kunne reprodusere forskningsresultater i nye studier, er en type reliabilitet som er spesielt vanskelig og krevende i kvalitativ metode. Samtidig sier Seale at dette ikke er noe problem i kvantitativ metode. Kvale og Brinkmann (2009) hevder også at reliabilitet avhenger av om studien kan reproduseres av andre forskere med samme resultat.

Ryen (2002) viser til Silverman (2001) som referer til Kirk og Miller som skiller mellom tre typer reliabilitet: Etymologisk reliabilitet sikter til at samme situasjon eller samme metode alltid gir samme resultat. Diakron reliabilitet sikter til at en observasjon eller data er stabile over tid, mens synkron reliabilitet sikter til hvor like observasjoner eller data er i samme tidsperiode. Reliabilitet er nevnt som et av de to klassiske kvalitetskriteriene som brukes innen positivismen. Verken diakron eller synkron reliabilitet oppfattes som akseptable mål av naturvitenskapen og samfunnsvitenskapen. Ikke alle retninger er skeptiske til reliabilitet. Etnometodologer hevder at reliabilitet er et sentralt krav for å oppnå god kvalitet.

Når i forsknings- prosessen	Ved feltarbeid eller datainnsamlingen	Under analysearbeid	I rapport
Tiltak for å sikre høy reliabilitet	Å ta opp alle intervju på bånd	Å la ulike forskere kategorisere samme materiale og så sammenlikne	Å redegjøre for prosedyrene ved datainnsamling og notater. Å presentere større utdrag fra data, ikke bare oppsummeringer

Figur 4 om forskerens bidrag til høy reliabilitet. (Ryen, 2002:181).

Som forsker er det ikke mulig å påstå at studiens resultater er reliabel. Om studien med bruk av kvalitativ metode skulle bli gjennomført på et seinere tidspunkt av andre, kan situasjonen ha endret seg, det kunne blitt andre medarbeidere, andre ledere og andre tillitsvalgte.

Organisasjonen kunne også gjennomgått nye endringsprosesser. Slik at det er ikke sikkert at en gjentatt studie ville gitt samme resultater på et annet tidspunkt.

### 3.9 Etiske refleksjoner

Kvale (1996) i Ryen (2002) viser til at det er viktig å overholde anonymitet, rett transkripsjon og den som blir utforsket skal selv ha en viss innflytelse på analysen og tolkningene som gjøres.

Kvale (1996) påpeker at etikk refereres det til i alle stadier i en forskningsprosess, visse etiske aspekt går igjen i de fleste oversikter. De etiske aspekt er: »Informert samtykke, konfidensialitet, tillit, samt at det påligger forsker å ikke forvolde skade». Det var viktig for forsker å framtre som sympatisk, uten slik sympati fryktes det at en ikke ville ha fått de data en håpte på eller at man ikke fikk noe data overhode. Det framheves også at det er viktig å ikke komme for nær, en må som forsker vurdere hva som bør inkluderes i rapporten og være klar over at gaver kan gi fordeler og tolkes ulikt av mottager. Det er også av betydning å vite om kulturelle forskjeller i synet på hva som er etisk.

Aspekt	Naturalisme	Etnometodologi	Emosjonalisme	Postmodernisme
Forskeren- forsknings-subjektet	Gå nær, men ikke for nær. Hold deg til forsknings-protokollen	Ingen kontakt: ”naturlige data”. Tigang til data: subjektene tillatelse	Fortrolighet. ”Lidenskapelig oppslukt”	Forskerens autoritet under angrep
Forsknings- rapporten	Lojal reproduksjon av subjektets egen fortelling som sannhet	Ikke- dømmende holdning	Innovative representasjoner av emosjoner	Dekonstruksjon av tekster. Fokus på representasjons-praksis

Figur 5 om etikk og forskning. (Ryen, 2002:225)

### 3.9.1 Forskerens rolle

Ryen (2002) påpeker at når en skal forske på noe som er så nærliggende som en tilnærmet lik organisasjon som forsker selv er en del av, må en stille seg spørsmålet om det er mulig. Vil noe nytt komme fram? Vil forsker være for forutinntatt? Vil forsker få de opplysningene det er behov for fra informantene? Vil det vært bedre å heller hatt en anonym spørreundersøkelse? Det å forske i egen kultur er noe helt annet enn å forske i en fremmed kultur eller fremmedland. Det kan synes lettere i og med at en snakker språket og forstår sjargong og fagterminologi, kjenner noe til mennesker og rutiner. Likevel er det nettopp dette som gjør det så utfordrende.

Det er ikke til å unngå at når en forsker på egen kultur, så er det lett å være forutinntatt og dra veksler på egne erfaringer. Underveis i intervjuene kom tanker fram om at dette var gjenkjennende, dette tolkes slik, og forsker kom i tanker om at en dermed sto i fare for å ikke be om nødvendig utdypende informasjon. Det oppsto også tema som var ukjent for forsker og en ble nysgjerrig og forsker vurderte da å legge til utdypende spørsmål. Forsker var bevisst at en forsket på egen kultur og vurderte hele tiden under intervjuene hvilke tema det var et behov for utdypende spørsmål, da sett opp imot relevans for studien. Forsker ser faren for at det kunne vært fristende under transkribering å trekke inn egne synspunkter og legge til noe til informantens uttalelser, på grunn av at dette var et kjent område for forsker. Det har vært bevisst forsøkt å være tro mot informantutvalgets data og forsker har prøvd å transkribert informantenes uttalelser meget presist.

Whitehead i Wadel (1991:19) sier at: "Familiar things happen and people don't bother about them. It takes an unusual mind to discover the obvious". Det å skulle forske i egen kultur, kan gjøre en «kulturblind» hevder Gullestad (1991) i Fossåskaret, Aase og Fuglestad (1997). Samtidig sier Wadel (1991) at feltarbeid som utføres i ens eget samfunn, ikke nødvendigvis innebærer studier av egen kultur. Det finnes flere kulturer og virkelighetsoppfattelser i en organisasjon. Nettopp fordi en som forsker har kjennskap til lignende kultur så godt, er det også slik at én ikke kjenner den. En ser seg blind på det som skjer og har sluttet å reflektere over hvorfor det skjer. Ryen(2002) viser til at forskers nøytralitet kommer an på hvilken metode som benyttes. I feltarbeid deltar forsker aktivt og kan derfor ikke være nøytral. Det er også gjennom andre forskningsmetoder vanskelig for forsker å være nøytral, da en som forsker observerer et fenomen.



Dette kan bety at det kan være problematisk å bytte ut forsker med andre forskere. Dette kan hende la seg gjøre om forskere som ser på et fenomen utenifra er objektive. Det har i denne forskningsstudien blitt benyttet kvalitativ metode og det er da en mulighet for at informantene blir påvirket under intervju av forsker. Det er forsøkt etter beste evne å framstå som mulig objektiv og nøytral forsker. Det er bevisst ikke lagt fram ledende spørsmål, men åpne spørsmål. Ved behov underveis i intervjuene, ble det spurt oppfølgende spørsmål for å få bedre innsikt i det som informant uttalte seg om.

Det er ikke rimelig å anta at intervjuere har hatt nøyaktig samme virkning på dem de snakket med. Om vi tenker oss at intervjuerne hadde intervjuet de samme personene, ville de opplagt ikke fått nøyaktig de samme opplysningene og meningsytringene fra de samme intervjuobjekter. (Lysgaard, 2001: 86-90).

Å komme tett på informant, men ikke for tett, det er noe av det naturalismen innebærer. I naturalismen er virkeligheten ”der ute”. Naturalistene oppfatter at forskningssubjektene er de som bærer med seg virkeligheten i sine svar. Hva- spørsmål er det som skal gi tilgang til denne virkeligheten og er data som skal representeres i en forskningsrapport. Et viktig punkt i forskning er å ekskludere alle verdier og forbli nøytral. Etikk er dermed noe utenforliggende eller et spørsmål om ytre forhold. Forskningsarbeid innebærer at forskeren prøver å overholde de normer som øker sjansen for å få tilgang til subjektets verden. (Ryen, 2002).

For å innlede og bli litt kjent før intervjuene startet benyttet forsker anledningen til å fortelle om studien og fortelle om egen bakgrunn. Det ble da særlig lagt vekt på at forsker hadde bakgrunn som sykepleier og hadde erfaring både fra hjemmesykepleie og sykehus fra flere deler av landet. Dette ble gjort som forsøk på å skape et tillitsforhold og gjøre informantene trygge på at forsker var kjent med lignende organisasjon og arbeidsoppgaver, og så klart var håpet at informantene skulle oppfatte forsker som en av «dem», dette for å oppnå tillit og dermed få mest mulig nyttig informasjon ut av intervjuene.:

For oss var et både naturlig og hensiktsmessig å fremtre i intervjusituasjonen mest mulig som en kollega. Dette gjaldt samtaler på alle plan i bedriften. Vi stilte oss med andre ord solidarisk med den rammen vedkommende selv tenkte og følte i, og lanserte ikke selv noen ramme for intervjuet - for eksempel den offisielle bedriften. (Lysgaard, 2001: 90).

### 3.9.2 Kritisk refleksjon

De etiske overveielser innenfor informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle bør en som forsker tenke over. Det kan også stilles spørsmål ved om forsker har klart å være nøytral, da det ble forsket på et tema som var kjent for forsker. Dette mener forsker har blitt ivare tatt, det er ikke stilt ledende spørsmål og transkribering av intervju er foretatt direkte av informantenes utsagn. Det ble ikke vurdert at det var nødvendig å kontakte Norsk etisk komite vedrørende intervjuguide, da spørsmålene ble sett på som ikke støtende fra forskers side. Informant utvalget fikk også oversendt intervjuguiden i god tid på forhånd før intervjuene ble gjennomført og det var da mulighet for å trekke seg eller komme med tilbakemeldinger vedrørende spørsmålsutformingen. Det kom ingen tilbakemeldinger gjennom hele datainnsamlingsperioden og ikke i etterkant. Ingen informanter har trukket seg så langt.

På bakgrunn av studiens begrenset tidsrom ble informantutvalget tilpasset dette. En kan jo stille spørsmål om utvalget hadde riktig størrelse. Ut fra funn i datainnsamlingen kan det se ut til at størrelsen på utvalget ga de resultater som var forventet i forhold til en slik studie.

Det kan nå i etterkant av datainnsamlingen vurderes om spørsmålene i intervjuguiden burde vært tidligere brukte spørsmål som har vist validitet i en annen studie. Til tross for at spørsmålene ikke har tidligere vært i bruk, ville det ikke vært mulig å si at empiri som kom fram ved bruk av kvalitativ metode er valid. Etterprøvbarehet av denne kvalitative forskingsstudien er også aktuelt å tenke på, kan resultatet forkastes og er teoriene empirisk testbare? Kan funnene av resultatene falsifiseres?

Det er umulig å svare på dette, som tidligere nevnt i denne studien, så vil trolig resultat blitt annerledes ved seinere gjennomføring på ny og dette kan som sagt tidligere skyldes andre forskere som gjennomfører intervju, informantutvalget kan ha blitt endret eller nye endringer kan ha blitt gjennomført i Hjemmebaserte tjenester og funn fra informanter kan ha blitt endret.

## **4.0 RESULTATER OG FUNN**

### **4.1 Innledning**

Her presenteres funn fra analysen av datamaterialet. I dette kapittel fokuseres det på de mest relevante funn vedrørende leders rolle og atferd underveis i endringsprosesser, samt konflikter og motstand i organisasjonen under endringsprosessen. Det er gjengitt sitater fra informantutvalget og disse benevnes som: Ledelse ved benevnelse L1 og L2, ansatte benevnes som A1 og A2 og tillitsvalgte benevnes som T1, T2 og T3.

### **4.2 Informasjon og planleggingsfasen**

Informantutvalget var samstemte vedrørende årsaker til igangsettelse av endringsprosess, her var de alle enige om at det skyldes økonomiske grunner og at hjemmebaserte tjenester skulle styrkes og bygges opp i omfang, dette på bakgrunn av at det var for få plasser på sykehjem. Alle informanter var også enstemmig i at informasjonen var gitt ut på allmannamøter.

Ansatte og tillitsvalgte ønsket at det kunne vært mer informasjon slik at alle kunne vært enda mer forberedt på endringene. «Det er jo veldig viktig, ellers føler en at alt går over hode på en, det alfa og omega at også de ansatte får være med på den prosessen og ikke bare tillitsvalgte og ledere. Og så at en får lov til å uttale seg om det er behov for det». (T1). «Nei jeg kjenner jo på den følelsen vi fikk da, at vi fikk den litt i hodet, eh .. Jeg tenker jo at jo mer informasjon jo bedre, det kan aldri bli for mye». (T2). Ansatte bemerket at det burde vært informert mere til enkeltpersoner som ble mest berørt av endringsprosessen og at særlig de ansatte som måtte jobbe ute i hjemmesykepleien og da gå bort fra jobb på sykehjem, de burde fått enda mere informasjon om hva endringen gikk ut på. «.. i vertfall overfor dem burde det vært mere informasjon på forhånd og ikke at de fikk det sånn tredd over «hue på seg lissom». (A1).

Ledelsen uttrykte at ansatte var delaktige, informerte og at de ble hørt. «Informasjon ble kjørt ut på fellesmøter, personalmøte og ja, og pluss at plasstillitsvalgt og verneombud var jo med i prosessen, men informasjon kan en aldri gi nok av». (L1). Det ble framsatt en tvil fra ledelsen sin side om de tillitsvalgte brukte sine roller på riktig vis, da med tanke på å gi ut nok informasjon til sine medlemmer. Ledelsen viste til at det var de ansatte selv som kom og etterspurte informasjon, så det virket ikke som om de fikk informasjon nok via de tillitsvalgte. «Selvfølgelig var informasjonen viktig, men enhver endring er jo motstand». (L2).

Hjemmesykepleiens ledelse sa selv de var opptatte av å være framtidsretta, denne siste store endringen med satsing på mere hjemmebaserte tjenester mente de var veldig forut for sin tid og at det i dag ikke behov for endringer for å tilpasse seg nye reformer, slik som samhandlingsreformen. Ledelsen sa at de har hatt mange tanker og ideer som nok har vært i et tidlig stadium, men de mener at det de hadde satset på og fått gjennomført hadde så langt vært riktig vei å gå. Ledelsen påpekte også at det ble aldri nok informasjon og selv om dette var en prosess over flere år, virket det som om mange ansatte syntes at endringen kom plutselig. Alle ansatte og tillitsvalgte i informantutvalget sa at de var imot endringene og det tok mange år før de kom helt på plass i ny organisering, men alle sa at det var en positiv endring, men det så de først en god stund i etterkant. ”Men i starten var det jo uoversiktlig, det må jeg jo bare innrømme, personlig tok i vertfall år, to år før jeg følte at det gled greit”. (A1).

#### 4.2.1 Deltagelse

Ledelsen mente at det var viktig at de ansatte var med på et visst nivå i endringsprosessen for at den skulle bli mest mulig vellykket, deltagelse fra ansatte ville gjøre sitt til at endringa kunne skje raskere enn uten at de var med. Det ble påpekt at det ville tatt flere år før endringen ville vært vellykket gjennomført om en ikke hadde involverte de ansatte fra begynnelsen av planleggingen. Det var derfor viktig å involvere de ansatte på forhånd slik at endringsprosessen og ny organiseringen ville bli raskere iverksatt i løpet av kortere tid. Det ble vist til at selv om det tar tid med involvering av flere parter, vinner man den tiden igjen når endringen settes ut i praksis. Selv med endringer som gjaldt en vanlig arbeidsdag lønner det seg og involvere de ansatte på forhånd. «Jeg informerer alltid før flytting av ansatte mellom team. Bare det å si at det er behov for deg og din kunnskap gjør at de tenker okay da, det går sikkert fint». (L1). Tillitsvalgte sa at informasjonen ikke alltid kom ut og at den enkelte ikke ble delaktig i endringer som skulle innføres. En ansatt uttrykte også at det kunne vært litt mere forutsigbart om informasjon også ble gitt i forkant av endringer vedrørende en vanlig arbeidsdag. «En dag kom en venninne bort til meg og sa at, vet du at du fra nå av skal jobbe på et annet team, hør sa jeg da, er det mulig? Ingen hadde snakket med meg om det eller spurt om det går greit». (T2). Noen av de ansatte gav uttrykk for at de hadde deltatt i arbeidsgrupper og ble involvert i arbeidet og fikk også mål presentert for arbeidet de skulle gjennomføre i gruppa.

Jeg husker at vi ansatte var involvert den gangen, selv om vi ikke skjønte det da, skjønner jeg det nå i etterkant, husker at jeg var med i noen grupper, arbeidsgrupper, jeg tror ikke alle var med, men jeg vet ikke. Vi fikk noe informasjon i forkant av gruppearbeidet, vi hadde jo noen rammer å gå ut i fra. (A2).

Ikke alle ansatte og tillitsvalgte i informantutvalget viste til at de var klar over disse arbeidsgruppene som enkelte ansatte fikk delta i for å planlegge prosessene. De samme ansatte og tillitsvalgte ga uttrykk for tydelig misnøye med å ikke få delta på møter og samarbeidsarenaer. Det ble sagt i forhold til leders tilstedeværelse under planleggingsprosessen:

... så det er jo klart at sånn er det, at det er veldig mange møter, det er jo møter hver eneste dag, om det er nødvendig, men av og til føler en at det er møter bare for møtet sin skyld, ha-ha, det er jo mye vi ikke vet, men det virker som de har det litt hyppig. (T1).

Det ble påpekt av ledelsen at de ansatte hadde lett for å henge seg opp i bagateller, og ting som kanskje ikke hadde så mye å si for enheten, men mye å si for de ansatte. All informasjon som ble gitt av ledelsen ble holdt på et overordna nivå, ikke på et detaljert nivå, dette for å slippe å gå tilbake på noe, hvis det ble endringer mot tidligere informert. Ledelsen gav uttrykk for at det viktigste var å jobbe med den overordna strukturen, slik at alle ansatte kunne utføre alle arbeidsoppgavene og så jobbe med detaljene seinere. Ledelsen ga uttrykk for at ansatte hadde fokus på at de ville ha detaljene først, så det overordna systemet, men dette mente ledelsen var ikke det beste. De tillitsvalgte var både positive til negative til denne endringsprosessen.

Det er en følelse jeg har av og til at de lederne er så forberedt og de har det så innenfor, for de har vært på så mange møter og planlagt dette, så «sjom» så kommer de inn til oss og så skal vi gjøre sånn, og så skal vi plutselig være der de er uten å ha vært igjennom den samme prosessen som de. Vi kan selvfølgelig ikke gå gjennom hele prosessen og alt kan ikke diskuteres med alle, men lederne glemmer at vi, å så skal vi hoppe å si jippi, he- he nei nå var jeg kanskje veldig negativ, men jeg er bare veldig ærlig. (T2).

Vi var jo på tur til Danmark, det var jo tillitsvalgt her på huset og lederne og da hadde vi kikket på hjemmetjenesten i Danmark, og det var jo mens, da var vi jo ferdig med den store endringen, men

så har det jo vært såne småting og da var vi nedover der og det var jo veldig alright. Føler jo liksom at en blir tatt med, det føler en at vi gjør, som tillitsvalgt i vertfall. (T1).

#### **4.2.2 Ledelsens dialog og kommunikasjon**

To ansatte og en tillitsvalgte mente ledelsen brukte feil språk i møter med ansatte og at de hadde en utydelig kommunikasjon, samt det foregikk også en enveis kommunikasjon som ikke ga rom for spørsmål fra ansatte. Ledelsen ble beskrevet som bestemt og til tider bombastisk i sine uttalelser, samt at de gav korte svar uten begrunnelser og åpnet ikke opp for toveis dialog. Når ansatte og tillitsvalgte ba om svar på stilte spørsmål, blir svarene beskrevet som korte uten forklaring og med beskjed om at de ansatte og tillitsvalgte bare må godta svaret. ”Leder bruker feil språk og slår seg mye i hånda”. (T3).

Det er alltid noen som skal diskutere og når jeg da er streng og tydelig, sier de: å, ikke vær så sint, men jeg er jo ikke sint, det er viktig at dere forstår, det er ikke noe mer å diskutere, sånn er det. Dette er det vi må forholde oss til både jeg og dere, lev med det rett og slett. (L1).

#### **4.2.3 Visjon**

Ledelsen fortalte om hva som var enhetens visjon. «Vår visjon er og den har vi hatt i lang tid, nesten den samme som samhandlingsreformen: ”Rett tjeneste, på rett sted til rett tid». (L1). Ledelsen fortalte videre at visjonen for enheten ble tatt opp som tema på den siste store samlingen enheten pleide å ha for alle sine ansatte hvert annet år. Visjonens innhold ble da tatt opp med mål for veien videre i organisasjonen. Det var gruppearbeid om etikk og refleksjoner om tjeneste relaterte problemstillinger og praktisk gjennomgang av felles rutiner. Samt det var gjennomgang av overordna planer som økonomiplaner og virksomhetsplaner. Tanken bak var at gjennom deltagelse forsøkte ledelsen å skape en felles identitet for alle ansatte. Ledelsen gav uttrykk for at visjon var viktig for å få til en endring. «...men egentlig det der med å drive med endring, da må du ha en visjon og om du bare skal være støttende og følge personalgruppa hele tida, så kommer du ingen vei». (L2). Tre ansatte og tillitsvalgte av sju i informantutvalget nevnte at enheten hadde en visjon de kjente til. «Lederne skapte jo visjon, så jeg personlig hadde jo veldig tro på at det skulle bli veldig greit da, slik de la det fram». (A1).

### 4.3.0 Ledelsens atferd ved utøvelse av makt og støtte

For å få deltagelse og involvering fra de ansatte, ble det ble lagt fram en ide, en ide som ledelsen gjerne hadde tenkt ut en løsning til.

Og så er jeg himla god på å legge egg...gi noen egg, jeg forventer ikke endring sånn, det nytter ikke, en må ha litt tid, jeg ærlig tenkt, jeg har ferdige løsninger her, ikke sant, eh... men hvis jeg skal presentere en ide, for mine ansatte for å få de første gang, må jeg ha litt mer tålmodighet og jeg må presentere det slik at de blir litt interessert, tar imot de ideene, de eggene jeg har lagt og at de selv går og ruger på de. (L1).

Ledelsen ba de ansatte tenke litt over forslag som ble lagt fram for dem. I etterkant ventet så ledelsen på tilbakemeldinger, selv om ledelsen på forhånd gjerne hadde tenkt ut mulige løsninger, røpte de ikke sine egne tenkte løsninger. På dette viset kom det ofte fram nye løsninger som ledelsen ikke hadde tenkt på og samtidig fikk de ansatte være delaktig i endringsprosesser. En leder sa at i nitti prosent så var det ønskelig at ansatte skulle delta i avgjørelser. I de resterende ti prosent var det nødvendig at ledelsen tok avgjørelser som ansatte var nødt til å forholde seg til.

Hjemmebaserte tjenester ble av ledelsen beskrevet som et tog med flere vogner. Det var de ansatte som var foran i toget som støttet ledelsen, de fleste ansatte var i midten av toget, mens det alltid var noen ansatte som bare hengte på med en finger på bakerste vogn. For å få med de ansatte som hang så vidt med bakerst på toget, så koblet gjerne ledelsen de bakerste på de som var forrest i toget, slik at de bakerste fikk noe dra hjelp. På denne måten fikk de som mestret mindre lære seg å mestre flere oppgaver og de rykket dermed lengre fram i toget. Ledelsen forklarte at de gjerne gav en oppgave til en av de ansatte som hang bakerst på toget, så ble denne ansatt informert om at den kunne kontakte en annen ansatt ved behov for assistanse for å få oppgaven utfør. Denne ansatt som skulle være den rådgivende, var gjerne en av de som befant seg langt fram i toget. Ledelsen hadde da informert denne rådgiveren om å gi noe hjelp, men ikke aktuelt å ta over og gjøre oppgaven for den som fikk utfordringen.

Men det er akkurat den lederrollen, du har en visjon, og en stor gruppe, vi har en kjempestor gruppe som jobber i hjemmetjenesten, det å få dem til å se, se det, det er , sukk det er ja... det er avhengig av å ha en gruppe som er med i spissen som sitte foran i lokomotivet, men du vil alltid

ha en gruppe som sitter langt bak, du er pokker så nødvendig til, avhengig av en gruppe som sitter langt foran. (L2).

Ledelsen sa også at det er viktig å få plassert ansatte til å jobbe med det de er best på, slik at de som er gode på høyre side, får være der, mens de som er gode på venstre side får jobbe på den siden. Det ble sagt at de beste måtte støtte de svakeste. Ledelsen løper foran toget, men de må passe på at de løper midt i veien og at de ikke løper fra de ansatte på toget. «Foregangseksempel er jo jeg, ja, så det er jo det toget, vognene, de som henger midt i og de som sitter i den bakerste vogna, du har jo hele spekteret hele veien og så ... da må man bruke de foran for å få alle med».(L1).

Tillitsvalgt hadde en annen oppfatning av ledelsen sin støtte, de gav uttrykk for at ledelsen utøvde makt overfor ansatte. En tillitsvalgt som var fagarbeider sa: «Jeg bråkte litt for å få hundre prosent, da ble jeg satt til å vaske i tjue prosent og ufaglærte ble satt inn for meg på mitt team. Skikkelig maktdemonstrasjon «deluxe». (T3).

Alle tillitsvalgte beskrev ledelsen som tøff og hard, samt at ledelsen kunne også være veldig kort, avfeie, de ga ikke noe rom for protester og at det ofte ble høylytt gitt beskjeder og det skapte frustrasjon blant ansatte. Alle tillitsvalgte sa at en måtte venne seg til lederens væremåte, spesielt avdelingsleder kunne være nokså bestemt, i samvær med leder ble dette beskrevet som å få en følelse av å være i det militære og at det virket som om leder hadde tatt utdanning i det militære. Tillitsvalgte sier de har hatt sine kamper med ledelsen, men hadde likevel tillit til ledelsen.

Tillitsvalgte ga til kjenne at det var viktig med en leder som sto i spissen og ga klart uttrykk for at de ansatte selv ikke arbeidet med å innføre endringer. «...for vi dreiv jo ikke fram endring selv». (T1).

### **4.3.1 Byttehandel og allianser**

Det framkom at det foregikk byttehandel mellom ansatte og ledelsen. Dette gjaldt bytte av vakter. Ledelsen var villig til å gi ansatte fri på kort varsel, det kunne være om ansatte som hadde bestilt seg en reise i forkant av å spørre om feriedager, eller som hadde andre årsaker til behov for fri. «Først så spurte hun om å få bytte vakt, å det kunne jeg få til, så spurte jeg om hun kunne



ta en vakt der, men da spurte hun om å få forskjøvet vakt, og da sa jeg at det bytte hun ønska kunne hun da bare drite i». (L1). Ledelsen uttalte at for å få noe fra enheten må ansatte være villig til å gi noe også.

Hvis det er sånn det skal være så kan du ikke få det bytte du ønska deg heller, hvis ikke du kan være grei meg med, så er ikke jeg grei med deg heller. Ja, men, nei det er ikke noe ja, men her. Du må legge noe i for å få noe, legg noe i kurva mi, så skal jeg legge noe i kurva di, sånn er det. (L1).

Ledelsen bygde seg opp allianser som de sa de hadde hatt god nytte av i endringsprosessen. Det ble spesielt nevnt en hendelse som førte til nyttige følelsesmessige allianser, det var et brev som ble skrevet av 12 ansatte som i brevet gav uttrykk for at en leder ikke var ønsket. Den ene lederen utnyttet dette til egen fordel ved å ta samtaler med hver enkelt for å oppnå et bånd med den delen av sin personalgruppe. Tillitsvalgte hadde også en allianse seg i mellom, men de følte veldig på at de skulle både være lojale overfor ledelsen og overfor sine medlemmer blant de ansatte. Tillitsvalgte bemerket at de måtte igjennom mange påkjennende runder med ledelsen under endringsprosessen. «Vi står sammen vi som er tillitsvalgte». (T2). ”Når du sitter som tillitsvalgt, sitter du litt mellom barken og veden, holdt jeg på å si, for at du skal jo selvfølgelig hjelpe den og så er det den, nei det har vært tøffe tak”. (T1)

### **4.3.2 Ledelsens bruk av tvang og press overfor ansatte**

Ansatte og tillitsvalgte uttalte at ansatte ble presset og tvunget over i lokalisasjoner de ikke hadde ønsket å jobbe i. Ledelsen sa selv de hadde presset ansatte over i jobber som ikke var ønsket. Ledelsen pekte på at var mange som følte at de var feilplassert, at de ikke ville jobbe der de ble plassert og mange hadde fått nye kollegaer. Alt dette var nok litt skummelt for de ansatte, mente ledelsen. ”Så mange hadde nok forventinger om at det skulle bli noe annet enn det ble, så det skapte frustrasjon, det skapte irritasjon og det skapte egentlig litt sand i maskineriet”. (L1).

Det var mulighet for å skrive seg på ønskeliste hvor den enkelt ansatte ønsket å arbeide etter endringsprosessen. Ansatte, tillitsvalgte og ledelsen bemerket at omplasseringene hadde vært frustrerende og slitsomt for enkelte. «For det er klart når du føler tvang og ikke får nok informasjon, da blir du trassig, du blir jo det, alt nytt er jo skummelt”. (T3).

Ledelsen påpekte også at flere hadde trodd at de skulle komme en annen plass enn hvor de ble plassert. De kom ikke dit hvor de hadde ønska seg og det var disse som ledelsen mente ble mest skuffet. »De som da ikke fikk det de ville, det ble de som ble mest frustrert, for ja, vi hadde sagt at vi ville, men det gikk ikke, så det var noen som fikk døra litt i fleisen og nok sleit mye med det». (L1).

Ansatte viste til at mange følte seg så pressa og tvunget at de gjorde bytter med andre ansatte for å slippe å jobbe på den nye plassen. Dette gjorde de uten at ledelsen fikk greie på det. De som kom fra det nedlagte aldershjemmet og ut i hjemmesykepleien, de mestret ikke like godt omplasseringen som andre. »Da vi hadde den endringa som folk nesten ble tvunget til å være ute, fikk ikke lov til å være inne, da var det nei, sånn skal det være, ferdig. Da ble jo også flere syke, det var jo damer godt opp i årene, som da i vertfall fikk helt noia». (T1).

Det ble fortalt både av ansatte, tillitsvalgte og ledelsen at flere av de omplasserte klarte ikke å kjøre bil hele dagen og de ble sykemeldt, noen fikk legeerklæringer slik at de skulle slippe omplassering, noen ble omplassert igjen, mens noen ble uføre og pensjonister. «Det var jo nesten sånn at vi bestakk under bordet, hallo jeg kan godt gå ut for deg i dag hvis du går inn for meg, uten at vi..., så håpet vi at det ikke ble oppdaget». (T2). Ledelsen gav selv uttrykk for at de var støttende ved å gi enkelte ansatte sjanse til å tilpasse seg og få opplæring og støtte i en periode til de var trygge i nye arbeidsrutiner. Det var omplasserte som fikk jobbe sammen med en kjent ansatt i hjemmesykepleien i to måneder før den omplasserte kjente seg trygg på å jobbe alene. Ansatte ble plassert til å jobbe med det de interesserte seg for og var gode på, alle jobbet i ulike fagteam og fikk spesialisere seg på fagområder og fikk derfor tilbud om kurs og videreutdanninger som stemte overens med det fagområdet de jobbet med.

Alle skal være like mye verdt og alle skulle få strekke seg og på det de kunne, det er kanskje derfor vi har kommet så langt i hjemmetjenesten, men avdelingsleder nå har jo hatt samme tanker, så alle har fått lov til å vokse lenger enn neglene sine, i en så egentlig omfattende tjeneste ute, de har alle fått bryne seg, alle har fått vokse, de har alle fått tatt del. (L2).

Ledelsen ga uttrykk for at for å jobbe i hjemmebaserte tjenester må en like forandringer og en må klare å kjøre bil alene også i mørket og over lengre avstander. Ledelsen påpekte også at passer en ikke inn i hjemmesykepleien, må den enkelte finne seg en annen vei å gå.

Jeg ble nok sett på som en nokså tøff leder og det måtte jeg også være for å få det til, ellers kunne jeg jo bare hoppet av. For du må tore å stå i det og tore å stå i det egentlig, for skal du få til

endring må du tore å stå i det som leder. Fortsatt er det personer på jobb som fortsatt ikke hilser på meg, for at dem, etter den prosessen, fordi dem følte at tja...at vi pressa dem sikkert.(L2).

### 4.3.3 Mistillit, frustrasjon og bitterhet

Det ble av ansatte, tillitsvalgte og ledelsen vist til at det var mye turbulens under prosessen. Misnøye og frustrasjon, samt bitterhet overfor ledelsen og prosessene som ble kjørt. Alle ansatte var ikke positive til endringsprosessen i forkant, det var misnøye og frustrasjon over hvem som fikk delta i planlegging og at det ble gitt for lite detaljert informasjon. ”Jeg vet jo at andre som har klaget på det at de ikke har fått ønskene oppfylt. De ble jo misfornøyde, da altså, så det ble en del konflikter der, det vet jeg. Det tok litt tid, det gjorde det, det kan jeg ikke legge skjul på altså”. (A1).

Det ble fortalt om endringsprosessen:

Vi blanda alt sammen i en herlig smørje, og blanda personalet på tvers av sonene og eh...vi miksa hele veien, vi fikk litt miksa blod, vi miksa holdninger, kultur, miksa alt liksom, det var et ramaskrik, at jeg orka det var en stor gåte egentlig, men det var gøy, men samtidig mye mer støy enn hva jeg hadde forventa. (L1).

I etterkant ble også ansatte frustrert, da de som fikk beholde jobben de hadde fra før i hjemmesykepleien fikk nye kollegaer fra sykehjem og aldershjem. Det kan se ut til at det oppsto kulturkollisjoner på bakgrunn av at et nytt hierarki oppsto i enheten. Ansatte og tillitsvalgte gjorde seg erfaringer med at arbeidsoppgaver de tidligere hadde fått utføre, fikk de ikke lenger gjøre. En tillitsvalgt fortalte om at hun som fagarbeider fikk ikke lenger jobbe på det fagteamet hun hadde vært på, selv om hun hadde både videreutdanning og hadde gått på mange kompetansehevende kurs og hadde lang erfaring. Det var en sykepleier som tok plassen til denne fagarbeideren. Fagarbeideren sa at de fagkursene og fagområdet hun jobbet med hadde blitt populære og da fikk hun ikke jobbe der lenger. «Det har nå blitt profesjonskamp som det ikke har vært hos oss før, sykepleiere som kommer fra inne, de har et helt annet hierarki der.» (T3). Ledelsen i motsetning viste til at de var veldig opptatte av å ikke ha en profesjonskamp. «Det er noen få oppgaver som forbeholdes sykepleier, sykepleier tekniske oppgaver, ellers deles alt, min

filosofi der har vært ganske tydelig.» (L1). »Jeg var veldig klar på at jeg ikke ville ha profesjonskamp, fordi at det dreper». (L2).

Ansatte påpekte at trolig følte de ansatte som ikke jobber lenger i enheten bitterhet. Da disse ansatte hadde en jobb å gå til før endringsprosessen, men ble omplassert til en jobb de ikke mestret.

Vi var jo mange som var kjempeglade for å komme ut, men så var det spesielt de som var inne, det kan jo godt være at de hadde en plan med det også, at de var for godt innarbeidet, at de hadde en struktur, det kan godt hende det vet jeg ikke. Ennå tror jeg det er noen som går og føler på den bitterheten at de ble skvisa, det tror jeg. (T3).

Det kom fram at ledelsen hadde en synlig tett privat omgangskrets blant andre tillitsvalgte og ansatte. Det ble påpekt av ansatte og tillitsvalgte at i kommunen er relasjonene mange, det kan være vanskelig å skille privatliv og jobb. «Jeg har ikke hatt noe felleskap med plasstillitsvalgt og jeg tror ikke jeg hadde stolt på henne, hun er jo venninne med leder». (T3). Ansatte viser også til at ledere bør ikke rekrutteres fra kollegaer.

Det kom også fram at ledelsen så ut til å ha et stort arbeidspress og tidspress. Ansatte og tillitsvalgte formidlet at leder ikke hadde tid til å snakke med dem, leder brukte all sin tid på å gå i møter. Ansatte og tillitsvalgte viste til at de blant annet hadde bedt om å få medarbeidersamtaler, saklister til personalmøter og at det ble tatt tak i konflikter som pågikk, samt bedre oppfølging av sykemeldte. «Det leder sier til meg er at det har blitt så stort, hun klarer ikke å følge opp sykemeldte, hun klarer ikke å ta de konfliktene. Jeg var sykemeldt i åtte måneder og ingen kontakt med leder ». (T3). Ansatte og tillitsvalgte sa at de måtte ta gjentagende kontakt for å få svar på henvendelser til ledelsen. De sa de har bedt om tid for å få snakke med ledelsen, og ledelsen informerte de hver gang om at dette vil ta tid og at det er viktig å være tålmodige. Ledelsen oppfordret til at de enkelte kunne komme med mulige løsninger, men ansatte syntes likevel det tok for lang tid å få avklart situasjoner. De ansatte og tillitsvalgte gav uttrykk for at det var frustrerende å måtte vente på avklaringer.

Av og til er du jo uenig med leder eller nestleder og føler at du ikke får noe gehør og hm.. kan nesten virke som at de ikke liker deg og så blir det en sånn konflikt, så folk blir jo, det er jo ikke mange av oss, men noen kan jo bli syke av det, så det har vært litt tøft, vi er jo sånn IA-bedrift, men eh... det virker ikke som vi er det til tider, synes jeg. (T1).

Ledelsen orienterte om at sykefraværet hadde blitt lavere etter endringsprosessen, men det tok litt tid. ”Hver gang du gjør en endring ser du at sykefraværet går opp, og går ned igjen, for ikke sant, alt som er ukjent skaper uro og er en belastning, så det gir sykefravær, så det vet vi”. (L1).

Ledelsen fortalte om overgangen fra å være to ledere til å bli en leder. I begynnelsen av endringsprosessen var det to ledere som hadde de ulike lederfilosofi og ulikt syn på endringen som skulle gjennomføres.

Det skapte og veldig mye og når du har endring så må du ha lik filosofi, det er et must i mitt hode, og du må ha lik filosofi for å få folk med deg, du har alltid en gruppe som er med og en som er imot, hvis ikke lederne da har en lik filosofi for å holde flokken bak seg, så splittes flokken og da jobber du ekstra tungt, så jeg følte at det ble veldig mye unødig motstand. (L2).

Ansatte og tillitsvalgte var enige i at det var en forbedring å få bare en leder å forholde seg til. Det at hjemmebaserte tjenester ble slått sammen fra to til en sone og dermed fikk en leder var mere oversiktlig og det var enklere å vite hvilken leder en skulle forholde seg til. Det å få samkjørte arbeidsrutiner gjorde at de forskjellene som hadde vært tydelige før ble borte.

Nå hadde vi jo to ledere, så sånn som det er nå, med bare en leder, så er det mye bedre enn da vi var delt i to soner, for det blir nesten sånn at en ser stygt på hverandre at de gjør sånn i den sonen og vi gjør sånn i vår sone, så at det har blir en leder, det synes jeg er veldig alright. (T1).

## 5.0 DRØFTING OG TOLKNING AV RESULTATER

### 5.1 Innledning

Det vil her etterprøves om hypotesen i problemstillinga kan bli besvart i forskningsprosessen, samt det vurderes om det teoretiske rammeverket som er valgt har likhetstrekk med studiens empiriske datasamling.

Med utgangspunkt i problemstillingen og på bakgrunn av innsamlede data vil drøftingen ha hovedfokus på ledelsesstrategier for å skape og gjennomføre endringsprosesser. Funnene kategoriseres og drøftes med utgangspunkt i Jacobsen (2004) teorier om strategisk ledelse og Kotter (1999) sin åttetrinnsmodell for å skape endring. Funnene katalogiseres og drøftes med utgangspunkt i anvendt teori og innsamlede data.

Problemstilling:

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester?»*

Forskningsspørsmål:

*Har leder en viktig rolle under gjennomføring av endringsprosesser?*

*Hvilken lederatferd har leder utøvd under endringsprosesser?*

### 5.2 Leder- en endringsagent- hvilke faser i endring ble tatt i bruk?

Ledelsen i hjemmebaserte tjenester beskriver seg selv som de som sto i front og løp foran de andre og passet på at alle ble med i endringsprosessen. En leder uttalte at hun var et foregangseksempel for de andre ansatte. Det ble blant annet vurdert hva de ansatte hadde god kompetanse på og ledelsen plasserte de til arbeidsoppgaver ut fra dette kriteriet. Det ble vektlagt at riktig person var på rett plass og denne vurderingen så ut til å medføre endringer for noen ansatte. Ledelsen ga også uttrykk for at de hadde håpet på at det ble oppstart av en rehabiliteringsavdeling, samt at det ble opprettet rom til lindrende pleie, men på grunn av

økonomi ble ikke dette gjennomført. Endringsprosessen ble derfor tilpasset valg ledelsen måtte ta underveis.

Informantutvalget var samstemte vedrørende årsaker til igangsettelse av endringsprosess, her var de alle enige om at det skyldes økonomiske grunner og at hjemmebaserte tjenester skulle styrkes og bygges opp i omfang. Dette kan bety at denne informasjonen som var gitt ut av ledelsen ble oppfattet av ansatte og tillitsvalgte. Dette samsvarer med Jacobsen (2004) sin teori som viser til at en endringsagent er en leder som driver med endringer og står i spissen for gjennomføring av endringer i egen organisasjon. Ledelsen tilsvarer her roller som endringsagenter. Som endringsagent må en også se på hva slags endringer og hvor omfattende endringer kreves for å møte problemene eller utfordringene. Deretter må endringsagent finne ut hvordan en kan gå fram for å løse problemene, det vil si hvordan prosessen bør legges opp. Som endringsagent bør en se på helheten og se på hvilke muligheter og begrensninger konteksten gir i valg av en endringsprosess. Ledelsen så muligheter, men var også klar over begrensninger.

### **5.2.1 Planlagt endring**

Hjemmebaserte tjenester hadde sett et behov for endring av organisasjonen og valgte da en planlagt endring likt det Jacobsen (2004) har vist til i en artikkel av Ven og Poole (1995). Ven og Poole (1995) viser til fem faser ved behov for endring. Endring kan være planlagt endring, endringer kan ha årsak i livssykluser, endring kan oppstå på grunn av evolusjon, endring kan framstå som en dialektisk prosess og maktkamp, samt endring kan være en tilfeldighet. Planlagt endring er den ene formen for endring som stemmer overens med den endringen ledelsen i hjemmebaserte tjenester iverksatte. I følge Ven og Poole (1995) bør det gjennomføres en evaluering i organisasjonen for å få klarhet i om endringen løste behovet. Både ansatte og tillitsvalgte i informantutvalget bekreftet at endringen var vellykket gjennomført og at behovet for tjenester ut til innbyggerne ble ivaretatt.

### **5.2.2 Dialektiske prosesser- støttende ledelse eller maktkamp?**

Ut fra datamaterialet denne studie bygger på kan det i tillegg til planlagt endring se ut som at dialektiske prosesser var aktive. Ledelsen virket støttende, men samtidig kan det se ut som at det

oppsto maktkamp og konflikter i kjølevannet av omplasseringer i organisasjonen. Ansatte uttalte at endringen kom plutselig og at den gikk over hodet på dem. Ved omplassering av ansatte mot deres vilje ble flere ansatte syke og noen av dem kom aldri mer ut i arbeid igjen. Dette ga både ledelsen, ansatte og tillitsvalgte uttrykk for. Det ble fortalt fra ansatte at de ble tatt med og deltok i prosesser. En ansatt som var med i en arbeidsgruppe uttalte at det virket som om ledelsen prøvde å få de til å føle at de hadde deltatt. Det er vanskelig å vite om ledelsen brukte arbeidsgrupper som virkemiddel for å ha makt og kontroll ved å gi ansatte tro på at alle ansatte fikk delta i prosessen, da det ikke er noe i datainnsamlingen som tilsier dette.

Spurkeland (2009) mener at et godt virkemiddel for å få medarbeidere til å delta i endringer kan være å danne arbeidsgrupper. Det virker som om at arbeidsgruppene i hjemmebaserte tjenester fungerte slik som Spurkeland (2009) gir uttrykk for at de skal være. Ledelsen ga inntrykk av at de unngikk å framtre som ledelse, men lot alle gruppedeltakere være likeverdige. En ansatt som deltok i arbeidsgruppe kjente på at de var med på å ta avgjørelser og det ble gitt uttrykk for at ledelsen var ansvarlig for gruppenes avgjørelser og informerte om klare rammer for arbeidet i gruppa. Ansatte kunne nok ha hatt en bedre mulighet for å selv selge inn vanskelige avgjørelser til sine kollegaer. Ledelsen påpekte at ansatte kunne ta kontakt med sine gruppedeltakere for å få informasjon og at dette kunne være en god måte å få ut informasjon på under endringsprosessen. Arbeidsgrupper var bra mente ledelsen, fordi de håpet at det var lettere for ansatte å ta kontakt med andre ansatte for å få informasjon, hvis det opplevdes vanskelig å kontakte ledelsen. En tillitsvalgt gav uttrykk for tydelig misnøye med at hun ikke fikk delta på møter og i arbeidsgruppe. Strategien til ledelsen med å la noen ansatte og tillitsvalgte delta i arbeidsgrupper, mens en del ansatte ikke fikk delta, kan se ut til å ha vært opphav til motstand mot endringsprosessen hos de tillitsvalgte og ansatte som ikke fikk delta. Det kan virke som om det ble en negativ bieffekt av den positive strategien når bare en del av de ansatte fikk delta i arbeidsgruppene, men det kan ikke sies noe sikkert om dette da datagrunnlaget er for spinkelt til å trekke en slik konklusjon.

### **5.2.3 Evolusjonsfasen- en naturlig utvikling**

Endringsprosessen stemmer overens med evolusjonsfasen fra Ven og Poole (1995) i Jacobsen (2004). Det oppsto et naturlig behov for utvidelse av antall ansatte i hjemmebaserte tjenester. Hjemmebaserte tjenester gikk fra å ha to små grupper til å bli en stor gruppe hvor ansatte fra



andre enheter ble plassert inn. Denne utviklingsfasen kan se ut til ha medført at de opprinnelige ansatte ble nødt til å tilpasse seg nye ansatte. En tillitsvalgt ga uttrykk for at et nytt hierarki oppsto da sykepleiere fra sykehjemmet ble ansatt. Disse sykepleierne så ut til å ha tatt med seg en annen kultur for oppgavefordeling og dette kan bety at det blant annet ble dannet en ny organisasjonskultur med en profesjonskamp. Med bakgrunn i datamaterialet i denne studien kan det se ut til at det oppsto et nytt hierarki ved at de sykepleierne som var nye og kom fra sykehjemmet, de tok over oppgaver som fagarbeiderne tidligere hadde fått lov til å utføre og fagarbeiderne mistet også fagområde de hadde fått jobbe med tidligere. Det kan se ut som at ledelsen ikke var klar over dette. Ledelsen ga inntrykk av at de ønsket ikke profesjonskamp og dette jobbet de mot for å unngå. Det kan virke som om at den naturlige evolusjon med økt antall ansatte ikke var en positiv utvikling for enkelte ansatte, slik som Ven og Poole (1995) I Jacobsen (2004) også påpeker kan være en følge av utviklingen. Denne tilpasningen til omgivelsene har gjort at endringene har forplantet seg inn i organisasjonen. Det skjedde trolig en endring i faglig basis og nye ferdigheter og holdninger ble tilført. Selv om ny faglig kompetanse, ferdigheter og nye holdninger ble tilført, trenger ikke dette bety at utviklingen i tjenesten gikk mot det bedre.

### **5.3 Strategi E (Economic) og O (Organization)- strategier for endring av organisasjoner- hva er i bruk?**

I hjemmebaserte tjenester kan det ut fra datamaterialet argumenteres for at ledelsen var både støttende og at det også ble tatt i bruk maktmidler for å få endringer gjennomført. Her vil det sees nærmere på hvilke strategier som ledelsen tok i bruk.

#### **5.3.1 Strategi E**

Ved å se på datamaterialet kan det virke som om at både strategi E og strategi O som Jacobsen (2004) viser til ble benyttet som ledelsesstrategier. Det ser ut til at det forekommer en miks av begge strategiformene. I strategi E er det viktig med toppledelsens støtte for å få til endring. Toppledelsen forutsettes i dette perspektivet å være selve drivkraften bak endringen, noe som både krever en aktiv endringsledelse og forutsetter en ledelse som forplikter seg til en endringsprosess. Ledelsen baserer seg på ordre, belønninger og tvang. (Jacobsen, 2004). Dette

samsvarer med at ledelsen tok i bruk det som ansatte betegnet som tvang. Datamaterialet inneholder tegn på at ansatte og tillitsvalgte var i samsvar med ledelsen om at press og tvang ble brukt. Tvang og press fra ledelsen ble tatt i bruk ved at ansatte fikk nye arbeidsoppgaver og nye lokalisasjoner. Det så ut til at ansatte oppfattet tvang og press ved at de selv ikke fikk bestemme selv hvor de ville jobbe i kommunen. Ansatte og tillitsvalgte gav uttrykk for at ledelsen hadde mye enveiskommunikasjon, de hadde ikke saklister ved personalmøter, de gav ikke rom for spørsmål og tilbakemeldinger, samt de kunne være meget bestemte og bombastiske i sine uttalelser. Gjennom det ansatte og tillitsvalgte som oppfattet som tvang og ordrer kan det se ut som at ledelsen utviste bruk av makt. For å kunne jobbe i hjemmebaserte tjenester, ga ledelsen uttrykk for at det var en fordel å like forandringer og en burde klare å kjøre bil alene også i mørket og over lengre avstander. Passet man ikke inn i hjemmesykepleien, måtte den enkelte finne seg en annen vei å gå. Med bakgrunn i datainnsamlingen kan det se ut til at endringsprosessen har hatt en sideeffekt. Dette ved at utskillellesprosess kunne brukes som et virkemiddel til å skille ut de som var egnet til å jobbe og de som ikke var det. Men dette kan bare antydes, da det ikke er registrert noe direkte i datamaterialet som tilsier dette. Endringsprosessen kan se ut til å ha ført noen ansatte sammen og at de har en felles måloppnåelse, mens andre falt utenfor og kom ikke tilbake i jobb.

Det var en kamp for ledelsen å få til en endring, dette ga de uttrykk for. Ledelsen ga uttrykk for at det var en tøff kamp å holde på de endringene som mange ansatte var imot. Datamaterialet i denne studien avdekket at det så ut til at det var tre tøffe kamper. Den første kampen var å stå for at to grupper skulle bli til en gruppe. Den andre påkjønning så ut til å være omplasseringen av ansatte slik ledelsen trodde det best ville fungere på gruppa. Den tredje påkjønningen kunne se ut å være at ledelsen trolig ikke fikk nok støtte fra overordna ledelse. Det kunne også se ut til at ledelsen ikke var samsvarende i forhold til mål og fokus for endringen. Det kan virke som at det ble mere støy etter gjennomføring enn hva ledelsen forventet. Kamp om felles filosofi ledelsen i mellom og støy etter endringsprosess gjorde at en leder sluttet i sin lederstilling. Denne prosessen er i samsvarende dialektisk prosess og maktkamp som er en av fasene ved endring som Ven og Poole (1995) i Jacobsen (2004) viser til. Dialektisk prosess inneholder endring som er hendelser som er drevet fram av handlekraftige aktører. Noen prosesser vil være preget av maktkamp og konflikter, slik at disse prosessene kan føre til samhold og felles måloppnåelse eller resultatet kan bli stress og utbrenthet.

Fordelingen av goder og krav gjennom bytting av vakter ble regulert av ledelsen. Bytterelasjonen kan også være en viktig forhandlings strategi som kan sees på som et belønningssystem, hvor en leder ved å gi goder hadde mulighet for å motta goder ved at en gjør et bytte med ansatt. Turen som tillitsvalgt fikk være med ledelsen til Danmark under planleggingsprosessen, kan gjennom funn i datainnsamlingen virke som en belønning og kan se ut til å ha medvirket til å skape en allianse med en representant for en fagforening. Bytterelasjoner, belønninger og ordrer kan derfor se ut til å ha skapt allianser og ha vært et maktvirkemiddel blant ledelsen overfor de ansatte og tillitsvalgte. Strategi E tilsvarer her også Lowe og Kroech (1996) i Jacobsen (2004) sin transaksjonsledelse hvor hovedfokus er på bytterelasjoner og alliansedanning mellom medarbeidere i organisasjonen og ledelsen.

### **5.3.2 Strategi O**

I henhold til strategi O, viser både ansatte, tillitsvalgte og ledelse til at flere ansatte fikk ta del i arbeidsgrupper og fikk informasjon via møter. Ledelsen blir beskrevet som alltid tilstedeværende på alle morgenmøter og at døra til kontor sto alltid åpen. Ledelsen sa de organiserte ansatte i enheten etter hva de ansatte var gode på og hva de interesserte seg for. De påpekte at rett person bør være på riktig sted til enhver tid. Ledelsen må derfor være tett på, de sa at selv de var foregangseksemplere som var i front og løpt foran, men passet på at alle ansatte ble med. Det kan se ut som om ledelsen har vært delvis støttende ved å gi enkelte ansatte sjanse til å tilpasse seg ny arbeidssituasjon og ledelsen gav selv uttrykk for at de var for opplæring og støtte til nye omplasserte ansatte inntil de ansatte var trygge på nye arbeidsrutiner. Ut fra datamaterialet kan det her se ut som om ledelsen hadde gode tanker rundt involvering.

Ledelsen hadde også fokus på å bygge kultur og hadde hvert annet år en stor fellessamling over to dager hvor alle ansatte deltok, der felles visjon, mål for enheten, identitet blant annet hadde vært tema. Ledelsen ble beskrevet som flinke på å gi kurs som var kompetansegivende og hadde ansatte som jobbet på egne fagteam og dette krevde spesialisering innenfor fag. Når det oppsto behov for nye løsninger ga ledelsen ballen tilbake til de ansatte og ba de se om de hadde en god løsning på problemet. Funn i datainnsamlingen kan gi et bilde av at det trolig var krevende for ledelsen som måtte skape et engasjement og være støttende overfor de ansatte, når dette skulle være drivkraften i en endringsprosess. Krevende på grunn av at de ansatte sa selv at de først etter

flere år innså at det var riktig å bli plassert der de ble, med noen unntak. Unntak var de som ikke mestret omplassering og ikke kom tilbake i jobb. På dette viset fungerer det slik strategi O beskriver at ledelsen støtter sine ansatte, går foran som eksempel, er støttende, delegerende og delaktig. Ledelsen samarbeidet også med de ansatte og ansatte kunne konsultere dem, men ansatte kunne komme med forslag på løsninger selv også. Dette samsvarer med strategi O som viser til at når ansatte får delegert ansvar for drift da blir de selv en sentral drivkraft i endringsprosessen. Burns (1978) i Jacobsen (2004) har en sammenfallende teori med strategi O, denne benevnes som transformasjonsledelse. Spurkeland (1999) har også en teori om relasjonsledelse som også er kompatibel med strategi O og transformasjonsledelse. Slik at det kan argumenteres med at både strategi O, transformasjonsledelse og relasjonsledelse kan være samsvarende med en del av strategiene som ledelsen benyttet seg av.

### **5.3.3 Sosiale kraftfelt- hvilke drivkrefter og motkrefter ble funnet?**

Funn i datainnsamlingen kan se ut til at det er kilder til konflikt i hjemmebaserte tjenester. En leder ga uttrykk for at det oppsto sand i maskineriet og dette kan bety at det oppsto konflikter. Dette samsvarer med Lewin (1951) sin teori om sosiale kraftfelt i Jacobsen (2004). Denne teorien sier at alle systemer står overfor to typer krefter, motkreftene består av de menneskene som vil ha stabilitet og drivkrefter består av de mennesker som ønsker endring, det viser seg ved at ledelsen har den formen for atferd som gir ansatte press gjennom trusler om sanksjoner og som bruker ulike former for tvang som blokkerer for uønsket atferd fra medarbeider.

Sand i maskineriet kan her bety ansatte og tillitsvalgte som gav inntrykk av å være imot endringsprosessen. Ansatte og tillitsvalgte ga uttrykk for at de ikke var enige i endringene og det kan se ut fra datamaterialet at det da oppsto konflikter som førte til at det ble ytt motstand overfor ledelsen. Ansatte og tillitsvalgte var da det Lewin (1951) i Jacobsen kaller motkrefter. Ansatte og tillitsvalgte reagerte på omplasseringer som ble gjort under endringsprosessen. Ut fra datamaterialet ser det ut for at ansatte ikke ønsket endring, men stabilitet og forutsigbarhet.

En ansatt gav uttrykk for at det var et behov for informasjon i forkant også om daglige endringer. Det kan virke som om ledelsen hadde en bestemt lederatferd og kunne være kort overfor ansatte og tillitsvalgte. Ledelsen drev med byttehandler med ansatte, da med utgangspunkt i sine roller som ledere, viktig at vaktplanene var i orden. I henhold til funn i datainnsamlingen kan det se ut

til at om ikke ansatte vil gjøre de byttene ledelsen ville, så det ut til at ansatte ikke fikk sine egne ønsker oppfylt. Det virket som at ledelsen hadde allianser og ut fra datamaterialet kan det se ut for at situasjoner ble utnyttet for å komme i gode posisjoner i forhold til ansatte. En slik situasjon var da en leder var ny og mottok et brev om at leder ikke var ønsket inn i hjemmebaserte tjenester. Leder fulgte dette opp ved å ta samtaler med den enkelte og ga uttrykk for at det ble oppnådd lojalitet hos flere ansatte. Ledelsen viste en støttende atferd når ansatte skulle flyttes på. Det ble gitt komplimenter til ansatt om at det var behov for de på det andre teamet på grunn av at de hadde riktig kompetanse og var personlig egnet. Lewin (1951) i Jacobsen (2004) sin drivkraft samsvarer med denne støttende atferden til ledelsen. Ledelsen bruker smiger, gir ros og vennskapelig støtte for å oppnå støtte. Ledelsen gjør personlige henvendelser og spiller på medarbeidernes følelser om lojalitet eller identifikasjon. Begge disse innflytelsesteknikkene kan gi støtte og er den klassiske definisjonen av makt sier Lewin (1951) i Jacobsen (2004).

#### **5.4 Kotter sin åttetrinnsmodell for å skape endring- er det funnet tilsvarende i empirien?**

Datamaterialet i studien viser at både ansatte, tillitsvalgt og ledelsen var samstemte i at årsaken til endringsprosessen var at hjemmebaserte tjenester måtte bygges ut, da det var for lite sykehjems plasser i det nye bygget som ble bygd. Slik at de alle var informert og innforstått med årsaken til behovet for endring. dette samsvarer med Jacobsen (2004) som viser til at endringer må planlegges og at ansatte må alle vite hvorfor en endring skal foregå, jamfør Kotter (1999) sin åttetrinnsmodell, hvor punkt en er at alle må oppleve at det er en absolutt nødvendighet at endring må iverksettes.

Ved at det ble opprettet arbeidsgrupper var det opprettet en styrende koalisjon som kunne gå foran som en drivkraft for å få endringen igjennom. Dette er likt med punkt to og fire i Kotter(1999) sin åttetrinnsmodell.

Hjemmebaserte tjenester har en visjon: Rett person på rett sted til riktig tid. Ikke alle ansatte var kjent med visjonen, slik at her burde det vært brukt mere tid på informasjon og arbeid, det kan virke som det er ledelsen som har utarbeidet en visjon uten å ta med de ansatte, men dette kan bare antydes, da det ikke er dirkete funn i datainnsamlingen som kan bekrefte dette. Kotter

(1999) viser til i punkt tre at en visjon bør formidle behovet for en absolutt nødvendig endring. Kun hvis endringen blir sett på som helt nødvendig, vil ansatte i organisasjonen ta visjonen til seg og ha forståelse for den.

Ledelsen sa de hadde lyktes og hadde vært framsynte med denne endringsprosessen og viste til et lavt sykefravær og at de ikke hadde hatt behov for flere store endringer de siste 10 år for å tilpasse seg omgivelsene og deres behov. Ansatte og tillitsvalgt sa at de nå etter så mange år, kunne se at endringen var positiv og de var i ettertid glad for at den ble gjennomført. Ledelsen gav uttrykk for at de gikk foran, men passet på og stoppet opp, slik at også de ansatte som gikk bakerst ble med. Ansatte og tillitsvalgt uttrykte at endringsprosessen medførte utrygghet og engstelse. Dette med at det er utrygt og skummelt for ansatte å få nye kollegaer er noe uforståelig mente ledelsen, da de ansatte bodde på samme sted og kjente til hverandre, da stedet ikke var så stort, så ledelsen mente at det kunne ikke være skremmende å få nye kollegaer. I Kotter (1999) sin teori om vellykket endring så samsvarer de første fire punktene i endringsprosessen i hjemmebaserte tjenester med denne teorien. De neste fire punktene er ikke fullstendig samsvarende. Ledelsen hadde klart å gjennomføre endringen, men datamaterialet viser at de ikke fullt ut hadde forståelse for ansattes engstelse for nye arbeidsrutiner og den utryggheten det gav. Det kan argumenteres for at ledelsen ved ikke å gjennomføre de fire siste punktene fullt ut, forårsaket den mengden av motstand som oppsto, støyen som ledelsen kalte det.

#### **5.4.1 Ledelse kontra lederskap- hva innehar ledelsen?**

Det kom fram gjennom funn i datamaterialet at ledelsen så ut til å inneha både lederegenskaper og utførte også ledelse. Deres engasjement for kulturbygging og at de lot de ansatte vokse og utvikle seg ved å gi dem ansvar for spesielle fagområder, samt å gi kompetansehevende tiltak kan tyde på bruk av lederskap. Ved konsultasjoner ba ledelsen ansatte om å tenke over mulig løsninger på det de selv har brakt fram som vanskelig og dermed lot de ansatte være medansvarlige og delaktige i driften. Ansatte og tillitsvalgt sa at ledelsen ba om tilbakemeldinger og at døra alltid sto på gløtt til ledelsens kontorer og at de lyttet til de ansatte og tillitsvalgte, men det var ikke alltid ledelsen brukte forslagene. Dette samsvarer delvis med Kotter (1999) sin teori om lederskap. Dette samsvarer med det Kotter (1999) sier om kultur og felles verdier. De ansatte fikk lov til å blomstre ved å prøve seg og dermed vokse med erfaring og kompetansehevende

tiltak. Ledelsen var risikovillig og tok en vurdering av egen suksess og fiasko. Ledelsen sa at de var tøffe, pressa kanskje noen litt for mye og at det fortsatt var noen som ikke hilste på dem. Ledelsen ba aktivt om tilbakemeldinger fra ansatte og hadde jevnlig møter med tillitsvalgte og hadde arbeidsgrupper med ansatte hvor de ansatte selv kunne komme med forslag på mulige løsninger. Ut fra datamaterialet i studien kan det se ut til at ledelsen har vært god på å lytte til andre og vært åpen for nye ideer.

Spurkeland (2009) sin teori om relasjonsledelse samsvarer også med det at ledelsen kan være en samtale partner, men ikke alltid komme med løsninger selv, men la de ansatte komme med innspill.

Ledelsen ga uttrykk for at de brøt med kjente rutiner og endret organisasjonen, de sier selv de klarte å skape nye strukturer. Nye strukturer tar det år å endre. Ansatte sa også at det var uoversiktig til å starte med og det tok flere år før det gikk greit. Funn i datamaterialet kan se ut til at endringen var en vanskelig prosess for ledelsen. Det ble gitt uttrykk for at hadde de visst hva de gikk til, visste de ikke om de hadde våget å starte på det. Det ble mer motstand enn hva de hadde forventet. En leder sier det er en gåte at hun klarte det og en annen sier hun klarte å gjennomføre, men hoppet så av og sluttet som leder, for hun hadde ikke mere å gi etterkant og ble utbrent av prosessen. Ledelsen sa de hadde støtte blant grupper av ansatte, ansatte sa også at det var tydelig hvem som var omgangsvenner av ledelsen og at noen var tydelig venninner med leder, og dette var venninner som hadde sterke meninger. Dette samsvarer med Jacobsen (2004) som sier at et kjennetegn på endringsprosesser er at stabile rutiner og prosesser brytes opp. Godt etablerte oppfatninger blir det stilt spørsmål ved og maktforhold kan endres. Det er under slike forhold at de ledere som kan ta ikke rutinerte beslutninger blir betydningsfulle. Hvis disse lederne i tillegg kan skape visjoner for fremtiden og skape orden i kaos, er de den typen ledere som kan lede en endring vel i havn. En leder som skal gjennomføre endringsprosesser må skaffe seg maktbaser for å få nok styrke innad i organisasjonen. Jacobsen (2004). Kotter (1999) sin teori om ledelse stemmer også overens med at det utøves ledelse når det utvikles struktur og styring i organisasjonen. Her samsvarer også Spurkeland (2009) med relasjonsledelse som også sier noe om at leder må tåle et hav av følelser både positive og negative. Du må like å leve midt oppe dette i en organisasjon. Spurkeland (1999) hevder at kvinner er bedre egnet til å gjennomføre endringsprosesser og at de har lettere for å vinne kontakt og få til samspill og få

allianser, men ettersom det ikke er noen menn i informantutvalget å sammenligne med kan det ikke argumenteres med dette i denne studien.

### **5.5 Arbeiderkollektivet- bedriftens interesser i strid med ansattes interesser?**

Datamaterialet i studien viste at tillitsvalgte gav uttrykk for at de følte seg mellom barken og veden. Tillitsvalgte sa det var så mange de måtte hjelpe som hadde vansker med det som ledelsen hadde bestemt, samtidig måtte tillitsvalgte være sammen med ledelsen. Ledelsen og tillitsvalgte var sammen på tur til Danmark og tillitsvalgte sa selv at de hadde forståelse for ledelsen sine valg også. Slik at funn i datamaterialet kan vise til at tillitsvalgte ble nødt til å stå sammen både med ledelsen og samtidig kjempe for sine medlemmer mot ledelsen. Det kan derfor virke som om tillitsvalgte innehadde en todelt lojalitets rolle.

Tillitsvalgte blir beskrevet som venninne av leder. Ansatt uttaler at det var ikke vanskelig å se hvem som var omgangsvenner av ledelsen og at disse vennene hadde sterke meninger. I henhold til funn i datamaterialet kan det her tolkes som om ledelsen gav fordeler til enkelte ansatte, noe som nok opplevdes urettferdig. Samt at det var en fare for at ledelsen kunne bli styrt av meningsytringer fra sine venninner. Funn i datamaterialet kan tyde på at likhet for alle sto sterkt i denne organisasjonen og ansatte sa at en burde ikke ta en leder fra arbeidskollegaer. Funn i datamaterialet kan også vise tegn til at bedriften, her ledelsen og de ansatte sto på hver sin kant og kjempet mot hverandre. Det kan virke som om at noen ble framstilt som illojale mot arbeiderne fordi de er lojale mot ledelsen. Ansatte gav uttrykk for at de ønsket stabilitet og forutsigbarhet. Det kan også se ut som om de ansatte heller ikke så behovet for de store linjene, de så ikke konteksten, de så bare seg selv. Ledelsen ble da de som kunne ta ansvar for å se helheten og måtte tenke på alle, samt dem det ble produsert tjenester for, både den gang og i et framtidsperspektiv.

Ledelsen viste til at de var veldig opptatte av å ikke ha profesjonskamp, de uttalte sågar meget sterkt at profesjonskamp dreper. Ledelsen hevdet at det bare var noen få oppgaver som var forbeholdt utført av sykepleiere, alt annet kunne både helsefagarbeidere og sykepleiere utføre. Tillitsvalgt beskrev situasjonene i organisasjonen som preget av profesjonskamp og et nytt hierarki hadde oppstått etter at det hadde kommet til nye kollegaer fra en annen enhet. Funn i datainnsamlingen kan gi inntrykk av at det virket som om at ledelsen ikke var klar over at tillitsvalgte så en profesjonskamp oppstå og at de dermed ikke tok tak i denne utviklingen av ny



kultur. Det så heller ikke ut til at de tillitsvalgte klarte å skille rollene som ansatt og tillitsvalgt, funn i datainnsamlingen viste at de tok selvopplevde eksempler fram som ansatt, samtidig som de innehadde tillitsvalgt rollen.

Tillitsvalgt påpekte også at trolig føler de ansatte som ikke jobber lenger i enheten bitterhet. Da disse ansatte hadde en jobb å gå til før endringsprosessen, men ble omplassert til en jobb de ikke mestret. På dette viset ble de utskilt fra de som kunne mestre arbeidet. Ledelsen sa at de som ikke kom mer tilbake i jobb, var de eldste, det var de som snart nådde pensjonsalder og at det var de som ikke orket en ny runde med endringer. Samt de fortalte også at de var opptatte av å mikse blod, kultur og holdninger, kan ledelsen hatt det som mål å få ut de eldste ansatte for å kunne fylle på med nye ansatte og nytt blod? Det er ikke funn i datamaterialet som kan tilsa om dette var en naturlig følge av endringsprosessen eller om det var et mål.

Alle disse emosjonelle faktorene og tolkninger av handlinger som er synlige i enheten, kan trolig skape mistillit og gi grobunn for motkrefter og konflikter.

Lysgaard (2001) refererer til arbeiderkollektivet, en uoffisiell side av livet i en organisasjon, dette samsvarer med dette som kommer fram om forholdet mellom bedriften og ansatte. Lysgaard (2001) hevder at en leder er mer lojal mot bedriften enn hva arbeiderne er. Bedriftens interesser og arbeidernes interesser stilles ofte opp mot hverandre i arbeidernes tankegang- selv om de også ser at det er en gjensidig avhengighet mellom dem selv og bedriften. Gjennom funn i datamaterialet kan det sies å samsvare med ledelsen som i hjemmebaserte tjenester så ut til å være de som holdt overblikket og så hva som tjente kommunen best der og da og framover. Dette var ikke de ansatte opptatte av, de ansatte ønsket mest mulig stabilitet og forutsigbarhet. Ledelsen viste også at det var de som satt med makten i bedriften, de sa rett ut til sine ansatte at om de ikke mestret oppgavene, eller at de ikke hadde riktige holdninger, for eksempel ansatte som sier de jobber for å få penger, alle disse kunne bare slutte mente ledelsen. Lysgaard (2001) hevder også at en god leder bør ikke tas fra ansatte og at en bør være litt kald og ikke god kamerat med alle. Funn i datainnsamlingen viser at ansatte hevder det samme om valg av leder.

Lysgaard (2001) uttrykker at arbeiderkollektivet er et system som kan betraktes ut fra verdier systemet står for og de roller systemet er bygd opp av. Funn i datainnsamlingen gir inntrykk av at dette ut til å stemme overens med enheten hjemmebaserte tjenester. Enheten hadde en visjon

og enheten besto av ulike roller innad. Venninnene til ledelsen, kan kanskje betraktes som uformelle ledere, da de har sterke meninger og har trolig påvirket ledelsen. Tillitsvalgte hadde flere roller som lojale mot ledelsen og som de som kjempet for de ansatte mot ledelsen. Lysgaard (2001) hevder tilsvarende at fagorganisasjonens sterke engasjement i teknisk og økonomiske målsettinger kan under det lokale arbeiderkollektivets perspektiv ta seg ut som en tilbøyelighet til å gå bedriftens ærend.

Spurkeland (2009) mener på sin side at en ledergruppe må ha et bevisst forhold til fagforeninga og integrere det i organisasjonen. Dette gjorde ledelsen her ved å ha faste møter med tillitsvalgt, tillitsvalgte ble tatt med i arbeidsgrupper og andre aktiviteter som turen til Danmark. Spurkeland (2009) viser også til at lagbygging er viktig i relasjonsledelse. Med bakgrunn i datainnsamlingen avdekkes det at ledelsen hadde en strategi for lagbygging ved å avholde møtene hvor de traff tillitsvalgte, personalmøtene og ved å arrangere de to dagers samlingene hvor alle ansatte fikk delta.

## 6.0 KONLUSJON

Ut fra funn i denne studien kan argumenteres med at leder hadde en betydningsfull rolle når det gjaldt å få iverksatt og gjennomført en endringsprosess. Leder var drivkraften for iverksettelse av prosesser og forsøkte å oppnå kortsiktige gevinster og tenkte også framover med en langsiktig visjon. Det tyder på at ansatte og tillitsvalgte valgte å ha stabilitet og trygghet og uten leder ville det trolig ikke ha skjedd noen endringer for å tilpasse seg til omgivelsene, når det ble et behov for dette. Det virker som om den enkelte ansatt og tillitsvalgt kun så seg selv og så ikke helheten i organisasjonen. Som leder kan det se ut til at en kunne ha et helhetlig overblikk og styre endringsprosessen i riktig retning og få med mange ansatte slik at endringen ble ferdigstilt. Leder kunne ta upopulære avgjørelser og bør kan hende ikke være en tidligere kollega, dette for å unngå at det bare utvises lojalitet overfor noen ansatte, organisasjonen bør sees i en kontekst og lojalitet bør det være overfor alle ansatte i organisasjonen.

På bakgrunn av funn i datamaterialet kan det argumenteres med at en leders atferd er preget av både være støttende og maktutøvende, noe som samsvarer med Stace og Dunphy (1991) i Jacobsen (2004) som gjennom empiriske studier av endringsprosesser hadde sett at det var like effektivt å bruke ledelse som i strategi E, som i O. I en studie av flere gjennomførte endringer viste det seg at i sekstiåtte prosent av endringene hadde lederatferd som i strategi E hadde blitt benyttet. Gjennom funn i denne studien kan det argumenteres for at denne endringsprosessen som ledelsen så på som vellykket, ble strategisk riktig gjennomført ikke bare på grunn av bruk av strategi O, men mest trolig på grunn av bruk av strategi E.

## LITTERATURLISTE

- Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole. 2003, 3.utgave. *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fossåskaret, Erik, Aase, Tor Halfdan, Fuglestad, Otto Laurits. 1997. *Metodisk feltarbeid; Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grønhaug, Kjell. 1985. *Problemer i empirisk forskning*. NGG/RSF, Metoder og perspektiver i empirisk forskning
- Grønmo, Steinar. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, John P. 1999. *I spidsen for forandringer*. København. Peter Asschenfeldts nye forlag a/s
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009, 2.utgave. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag a/s
- Lysgård, Sverre. 2001, 3.utgave. *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, Jan. 2009, 3.utgave. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wadel, Cato. 1999. *Feltarbeid i egen kultur*: Seek
- Wæhle, Espen og Aksel Braanen Sterri. 21.03.14. Atrikkel om casestudie. Store norske leksikon
- Stortingsmelding 47. 2008-2009. Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid. Det kongelige helse- og omsorgsdepartement
- Veileder. Utdanne nok og utnytte godt. Helsedirektoratet. 03/2009

Veileder. Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner. Med retningslinjer for utforming av lover og forskrifter rettet mot kommunesektoren. Kommunal og regional departementet. 12/2012

## **Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt**

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester i en kommune?»*

### **Bakgrunn og hensikt**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie om en leders rolle er betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester. Universitetet i Stavanger er behandlingsansvarlig institusjon for dette prosjektet. Formålet med studien er å undersøke om en leder er betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser.

Du er valgt ut til å forespørres i denne studien fordi du er ansatt i hjemmebaserte tjenester.

### **Hva innebærer studien?**

Studien innebærer deltagelse i et individuelt forskningsintervju som vil ha en lengde på ca. 60-90 minutter. Det er kun deg som informant og jeg som vil være tilstede under intervjuet. Intervjuene vil bli tatt opp på taleopptaker og vil seinere bli transkribert. Informasjonen som kommer fram i løpet av intervjuet vil bli holdt anonym. Informasjonen vil danne grunnlag for min Masteroppgave.

### **Mulige fordeler og ulemper**

Fordelen med at du deltar i studien er at dine synspunkter vil komme fram. Intervjuet kan oppleves ubehagelig hvis du ikke er komfortabel med å dele dine meninger i en intervjusituasjon.

### **Hva skjer med informasjonen du gir?**

All informasjon vil behandles anonymt, dvs. uten navn, fødselsnummer eller andre direkte gjenkjenner opplysninger. I denne studien vil 8 deltagere bli intervjuet, som forsker vil jeg gjøre mitt ytterste for at identitet og all informasjon blir holdt anonym. Dette vil jeg gjøre ved å ikke spesifisere navn på kommune, navn på tjeneste enhet, navn og alder.

### **Frivillig deltagelse**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi grunn trekke ditt samtykke fra å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for deg. Dersom du ønsker å delta i studien signerer du på samtykkeerklæringen som ligger ved dette informasjonsskrivet.

Dersom du ønsker å trekke deg fra samtykket kan du kontakte:

Kari-Anne Johnsen tlf: 48997634, [kari-anne.johnsen@losmail.no](mailto:kari-anne.johnsen@losmail.no)

**Spørsmål til Masteroppgave vår 2014:**

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester i en kommune?»*

**Tillitsvalgte/ansatte og verneombud:**

1. Hvem tok initiativ til endringsprosessen? Leder(e)?
2. Hva var årsaken til endring?
3. Hvem deltok i planleggingen og gjennomføringen?
  - A) På hvilken måte ble informasjon brakt ut til organisasjonen?
  - B) Hvor hyppig ble informasjon gitt ut i organisasjonen?
  - C) I hvilken grad hadde du som ansatt/TV samarbeid med leder(e)?
  - D) Hvor viktig var denne informasjonsaktiviteten før endringsprosessen? Var den med på å skape et klima for endring i forkant?
4. Hva tenker du som TV/ansatt om lederens betydning for å få gjennomført en endringsprosess, framsto leder som:
  - A) Som Toppleder, støtte til ansatte på avstand, delegerte oppgaver til ansatte- slik at ansatte dreiv fram endringen selv
  - B) Ledet endringsprosessen og var nærme de ansatte, motiverte ansatte til endring, tett samarbeid med tillitsvalgte og var drivkraften for å få endring gjennomført, et foregangs eksempel
5. Hvilken lederadferd/lederrolle har dere som ansatte/TV observert og opplevd under gjennomføring av endringsprosessen?
  - A) Leder som bruker makt til å belønne ønsket atferd og straffe motstand, skaffer deg allianser som nedkjemper motstand, rekrutterer de som støtter opp om endringen
  - B) Leder som skaper en visjon, går foran som eksempel og støtter de ansatte, delegerer makt og myndighet og skaper bred deltagelse fra de ansatte. En Relasjonell leder- personorientert leder
  - C) Eller ble de overnevnte lederstrategier i A og B blandet?

D) Eller brukte leder en helt annen lederatferd? Beskriv den.

6. Hva tenker du som ansatt/TV om leders rolle i endringsprosessen?

- Var leder drivkraft for endringa?
- Hvilke leder gjorde kloke grep for å få med seg de ansatte til å også bli pådrivere til endring?
- Hvordan taklet leder evt. motstand mot endringa?



**Spørsmål til masteroppgave vår 2014:**

*«Er en leders rolle betydningsfull for å få gjennomført endringsprosesser i hjemmebaserte tjenester i en kommune?»*

**Avdelingsleder og fagleder:**

7. Hvem tok initiativ til endringsprosessen? Leder(e)?
8. Hva var årsaken til en endringsprosess?
9. Hvem deltok i planleggingen og gjennomføringen?
  - E) På hvilken måte ble informasjon brakt ut til organisasjonen?
  - F) Hvor hyppig ble informasjon gitt ut i organisasjonen?
  - G) I hvilken grad hadde du som leder samarbeid med fagforening?
  - H) Hvor viktig var denne informasjonsaktiviteten før endringsprosessen? Var den med på å skape et klima for endring i forkant?
10. Hvilken betydning hadde du som leder for gjennomføringa av endringsprosessen?
  - A) Som Toppleder, støtte til ansatte på avstand, delegerte oppgaver til ansatte- slik at ansatte dreiv fram endringen selv
  - B) Ledet endringsprosessen og var nærme de ansatte, motiverte ansatte til endring, tett samarbeid med tillitsvalgte og var drivkraften for å få endring gjennomført, et foregangs eksempel
11. Hvilken lederadferd/rolle identifiserer du deg med?
  - A) Leder som bruker makt til å belønne ønsket atferd og straffe motstand, skaffer deg allianser som nedkjemper motstand, rekrutterer de som støtter opp om endringen
  - B) Leder som skaper en visjon, går foran som eksempel og støtter de ansatte, delegerer makt og myndighet og skaper bred deltagelse fra de ansatte. En Relasjonell leder- personorientert leder

C) Eller blander du de overnevnte lederstrategier?

l) Eller hadde du en helt annen lederstrategi? Beskriv den.

12. Hvilke erfaringer sitter du som leder igjen med etter gjennomført endringsprosess?

- Møtte du motstand?
- Så du strategier som virket for å få med ansatte på endringsprosessen?