

## **Ledelse av endringsprosesser**

En casebasert studie med fokus på kommunikasjon og deltakelse i endringsprosesser.

Nahid Akbarzadeh

**VEILEDER**

Gro Kvåle

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for samfunnsvitenskap

## **Forord**

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet på masterstudiet i erfaringsbasert masterprogram i ledelse, spesialisering i helse ledelse ved Universitetet i Agder.

Det har vært en lærerik reise, hvor jeg har hatt anledning til å fordype meg i forskning og faglitteratur med stor relevans til min egen arbeidshverdag. Samtidig har det vært krevende å kombinere studien med fulltidsjobb og familieliv.

Studieforløp har pågått i en spesiell tid preget av koronapandemi, hvor det har vært begrenset mulighet for fysiske møter. En del av studiene ved UIA har derfor blitt gjennomføres digitalt. Dette har ytterligere understreket viktigheten av å tilpasse seg endringer, noe som er en essensiell del av masteroppgaven.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Gro Kvåle for hennes gode konstruktive tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven. Jeg vil også takke informantene i kommunen for deres verdifulle innsikter og refleksjoner.

Helt til slutt vil jeg uttrykke min dype takknemlighet overfor familie og venner, som har vært gode støttespillere og oppmontert meg gjennom studieperioden.

Desember 2023

Nahid Akbarzadeh

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg temaet ledelse i endring i en offentlig sektor med fokus på å undersøke hvordan kommunikasjon påvirker effektiviteten av endringsprosesser. Jeg har valgt å anvende case-studie i oppgaven, hvor jeg avgrenset studien til å omhandle endringsprosessen i habiliteringstjenesten i en spesifikk kommune. Målet er å forstå hvordan både ledere og ansatte har opplevd implementeringen av endringsledelse i en omorganiseringsprosess. Videre søker oppgaven å utforske på hvilken måte deltakelse og kommunikasjon har påvirket selve prosessen og resultatene av denne.

For å besvare denne problemstillingen har jeg gjennomført intervjuer med tre ulike ledere på forskjellige nivåer i kommunen, inkludert to toppledere og en mellomleder. I tillegg har det blitt gjennomført intervjuer med tre ansatte som er miljøterapeuter/fagpersoner innen helse og sosialsektor. Valget av deltakernes kompetanse og ansettelsesnivå ble gjort for å få en innsikt i hvordan endringsprosessen blir oppfattet av ulike aktører i organisasjonen.

Den teoretiske forankringen av oppgaven bygger på flere endringsprosesser og inkluderer en sammenligning av Lewin og Kotters teoretiske modeller av endringsprosesser. Dette teoretiske fundamentet gir et sterkt rammeverk for å analysere og forstå de ulike aspektene ved endringsledelse i konteksten av omorganisering.

Funn antyder svakheter i forhold til endringsmodellene, Lewins trefase endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endring. I henhold til teoretisk forankring og funn, indikerer resultatene at endringsprosessene ble gjennomført med en «top-down» tilnærming. Flere informanter beskrev endringsprosessene som kaotiske, preget av manglende målklarhet, begrenset deltakelse i ansvarsområder og mangelfull kommunikasjon med negativ innvirkning på ansattes motivasjon og deres tillitt. Videre indikerer funn en mangel på tilgjengelig dokumentasjon angående målsettinger og planer, valg av metoder og strategier, samt evaluering av resultatene i forbindelse med omstillingsprosessene.

## **Abstract**

This master's thesis addresses the topic of leadership in change within the public sector, with a focus on examining how communication influences the effectiveness of change processes. I chose to apply a case study approach, focusing on the change process in the rehabilitation service of a specific municipality. The aim is to understand how both leaders and employees have experienced the implementation of change management in a restructuring process. Furthermore, the thesis seeks to explore how participation and communication have influenced the process itself and its outcomes.

To address this research, I conducted interviews with three different leaders at various levels in the municipality, including two top-level executives and one middle manager. Additionally, interviews were conducted with three employees who are environmental therapists/professionals in the health and social sector. The choice of participants' expertise and employment levels was made to gain insight into how the change process is perceived by different actors in the organization.

The theoretical framework of the thesis is based on several change processes and includes a comparison of Lewin's and Kotter's theoretical models of change processes. This theoretical foundation provides a strong framework for analyzing and understanding the various aspects of change management in the context of reorganization.

Findings suggest weaknesses in relation to the change models, Lewin's three-phase change model, and Kotter's eight steps for successful change. According to theoretical grounding and findings, the results indicate that change processes were implemented with a top-down approach. Several informants described the change processes as chaotic, marked by a lack of goal clarity, limited participation in areas of responsibility, and inadequate communication with a negative impact on employee motivation and trust. Furthermore, findings indicate a lack of available documentation regarding goals and plans, choice of methods and strategies, as well as the evaluation of results related to the restructuring processes.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	8
1.1 Problemstilling .....	8
1.2 Avgrensning av oppgaven.....	9
1.3 Oppgavens struktur .....	10
2.0 Endringssituasjoner i sin kontekst.....	11
2.1 Virksomhetsområde .....	11
2.2 Endringer i Habiliteringstjenesten i Froland kommune 2020-2022 .....	12
2.2.1 Avlastningsboligen innlemmes til Bofelleskap1 i 2020.....	12
2.2.2 Avlastningsboligen innlemmes til Bofelleskap 2 i desember 2020 .....	13
2.2.3 Avlastningsboligen innlemmes i Bofellesskap 3 i 2022 .....	14
3.0 TEORI.....	16
3.1 Ledelse i endring .....	16
3.1.1 Hva er ledelse.....	16
3.1.2 Ledelsesroller og stiler .....	17
3.2 Organisasjonsendring .....	18
3.2.1 Hva er endring.....	18
3.2.3 Endringsstrategier .....	19
3.3.1 Kommunikasjon .....	21
3.3.2 Motivasjon .....	22
3.3.3 Deltakelse og inkludering .....	22
3.3.4 Tillit .....	23
3.4 Ulike endringsmodeller.....	23
3.4.1 Kurt Lewins tre faser modell .....	24
3.4.2 Kotters modell.....	25
3.4.3 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodell.....	28
3.5 Oppsummering.....	29
4.0 Metode.....	30
4.1 Forskningsdesign .....	30
4.1.1 Casestudie .....	31
4.1.2 Forskningstilnærming .....	32
4.2 Datainnsamling .....	32
4.2.1 Kvalitative intervjuer .....	33

4.2.2 Utvalg og gjennomføring .....	34
4.2.3 Analyse av datamateriale .....	35
4.3 Studiens kvalitet .....	36
4.3.1 Reliabilitet.....	36
4.3.2 Validitet.....	36
4.3.3 Intern validitet.....	36
4.3.4 Ekstern validitet .....	37
4.4 Etske vurdering .....	37
5.0 Empiriske funn .....	39
5.1 Ledelsens perspektiv .....	39
5.1.1 Endringsbehov .....	39
5.1.2 Kommunikasjon under endringsprosess .....	41
5.1.3 Deltakelse i beslutninger under endringsprosess .....	42
5.1.4 Tillitsdynamikken i endringsprosess.....	43
5.1.5 Gjennomføring av endringer .....	44
5.1.6 Oppsummering.....	45
5.2 Ansattes perspektiv .....	46
5.2.1 Endringsbehov .....	46
5.2.2 Kommunikasjon under endringsprosess .....	47
5.2.3 Motivasjon .....	48
5.2.4 Deltakelse i beslutninger under endringsprosess .....	49
5.2.5 Tillitsdynamikken i endringsprosess.....	50
5.2.6 Gjennomføring av endringer .....	51
5.2.7 Oppsummering.....	52
5.3 Funns fra skriftlig formidling under endringsprosessen .....	53
5.3.1 Oppsummering.....	55
6.0 Drøfting .....	56
6.1 Opptiningsfasen .....	56
6.1.1 Skape forståelse og klima for at endring er viktig .....	57
6.1.2 Skape en mektig ledende koalisjon .....	58
6.1.3 Utvikle visjon og formulere en klar men fleksibel strategi for å nå den .....	60
6.1.4 Formidle visjonen og strategien på en troverdig måte og gjennom mange kanaler .....	61
6.2 Gjennomføringsfasen .....	62

6.2.1 Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne barrierer, opplæring .....	63
6.2.2 Identifiser tidlige og små seier, bygg videre på disse .....	64
6.3 Nedfrysingsfasen.....	65
6.4 Skriftlig formidling under endringsprosessen .....	66
7.0 Konklusjon .....	68
7.1 Implikasjoner .....	68
Referanseliste .....	70
VEDLEGG.....	72
Vedlegg I: Samtykkeerklæring .....	72
Vedlegg II: Godkjenning fra NSD .....	74
Vedlegg III: Intervjuguide ansatte.....	76
Vedlegg IV: Intervjuguide ledere.....	78
<b>Figuroversikt</b>	
Figur 1 Habiliteringsområdet .....	11
Figur 2 Avlastningsbolig innlemmet i Bofelleskap 1 i februar 2020 .....	13
Figur 3 Avlastningsbolig innlemmet til Bofelleskap2 i desember2020.....	13
Figur 4 Avlastningsbolig innlemmet til Bofelleskap 3 i 2022 .....	15
Figur 5 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodell .....	29
Figur 6 Sammenstilling av Lewis opptiningsfase og Kotter endringsmodell.....	56
Figur 7 Sammenstilling av Lewins gjennomføringsfase og Kotter endringsmodell .....	63
Figur 8 Sammenstilling av Lewins nedfrysing fase og Kotter endringsmodell .....	65

## 1.0 Innledning

Organisasjoner og arbeidsplasser befinner seg stadig i en tilstand av endring. De som driver endringene, søker kontinuerlig forbedring, utvikling, økt effektivitet og mål og resultatoppnåelse. Ledernes rolle i dette arbeidet er av avgjørende betydning for suksessen til omstillingene og endringene (Statens arbeidsgiverportal, 2023). Å lede endringsprosesser er både betydningsfulle og utfordrende for en ledelse (Yukl, 2013, s. 87), men til tross for mange gode intensjoner har flere undersøkelser vist at mindre enn 50 % av alle virksomheter faktisk lykkes med slike endringsprosesser (Irgens, 2011, s. 217).

Ledere står overfor den komplekse oppgaven med å balansere behovet for å gjennomføre ønskede endringer med hensynet til de menneskene som er involvert. Når endringer skal realiseres, kreves det mer enn bare planlegging og styring. Gjennomføringskompetanse og effektiv ledelse spiller også en avgjørende rolle. I tillegg er det viktig å arbeide aktivt med å involvere de ansatte og å mobilisere tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre de planlagte endringene (Karp, 2014, side 27).

I denne oppgaven ønsker jeg å kaste lys over praktisk endringsledelse i en omorganiseringsprosess, et emne som er avgjørende i dagens organisatoriske kontekst. Jeg vil se nærmere på hvordan både ledere og ansatte har opplevd endringsprosesser innenfor den kommunale habiliteringstjenesten. I tillegg vil jeg se på hvordan deltakelse og kommunikasjon har preget både prosessen og utfallet av denne spesifikke omorganiseringsprosessen fra både leder- og medarbeiderperspektiver. Min motivasjon for å se på denne typen endring er at jeg har hatt en dobbel rolle som både leder og ansatt i denne prosessen og det har vekket min interesse for å se nærmere på hvordan ledere og ansatte opplevde håndteringen av gjentatte endringer i perioden fra 2020 til 2022.

## 1.1 Problemstilling

Jeg har valgt å studere en konkret endringsprosess innen habilitering som gjennomgikk flere omstillingsprosesser i løpet av perioden 2020-22. Min problemstilling for denne oppgaven er:

**Hvordan har ledere og ansatte opplevd endringsledelse i omorganiseringsprosessen, og på hvilken måte har deltakelse og kommunikasjon preget prosessen og utfallet av denne prosessen?**



Jeg har valgt å studere en pågående endringsprosess i en kommunal habiliteringstjeneste som har vært under utvikling siden 2020. Dette forskningsprosjektet har som mål å belyse hvordan både ledere og ansatte har opplevd omorganisasjonsprosessen. Dette innebærer en analyse av hvordan teoretiske konsepter og prinsipper for endringsledelse faktisk har blitt implementert gjennom konkrete handlinger, beslutninger og kommunikasjon og ansattes deltakelse i organisasjonen.

For å gi prosjektet en klar retning har jeg formulert tre forskningsspørsmål. Disse spørsmålene kan belyse forskjellige aspekter ved endringsprosessen og gir et helhetlig bilde av hvordan ledere og ansatte har opplevd endringene, samt hvordan ledelse påvirker utfallet av endringsprosessen. Å vektlegge spørsmål om kommunikasjon og deltakelse gir innsikt i hvilke strategier som ble brukt for å informere og engasjere både ledere og ansatte. I tillegg kan disse spørsmålene avgrense prosjektet og bidra til å besvare oppgavens problemstilling ved å peke på spesifikke aspekter av problemstillingen som jeg vil undersøke. Intervjuguiden min bygger på disse forskningsspørsmålene og ved hjelp av dem kan jeg evaluere om jeg har besvart problemstillingen på en adekvat måte.

For å støtte opp om og besvare oppgavens problemstilling har jeg formulert følgende spørsmål:

Hvordan har ledere opplevd sin rolle i den praktiske endringsledelsen?

Hvordan har ansatte opplevd omstillingsprosessen?

Hvordan har kommunikasjon og involvering blitt vektlagt og praktisert gjennom endringsprosessen?

## 1.2 Avgrensning av oppgaven

Dette er en empirisk studie som tar for seg endringsprosessen innen helse og velferd i en norsk kommunal kontekst. Målet er å belyse de erfaringsperspektivene som informantene har i forbindelse med endringsprosesser, samt å undersøke på hvilken måte deltakelse og kommunikasjon har påvirket selve prosessen og dens utfall.

For å gi en helhetlig og grundig forståelse av dette emnet, har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Dette tilnærmingen gir informantene muligheten til å utdype sine synspunkter og erfaringer gjennom intervjuer. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med tre

ansatte, og tre ledere på ulike organisatoriske nivåer i kommunen, deriblant toppledere og mellomleder. Fokus i disse intervjuene har vært å gi dem mulighet til å dele deres erfaringer knyttet til endringsledelse- og omstillingsprosesser, deltakelse og kommunikasjon.

Dette forskningsopplegget gir et perspektiv på virkeligheten slik informantene ser den. Hver enkeltes refleksjon om hvordan de har opplevd endringsprosessen gir et innsiktsfullt bilde av deres individuelle erfaringer i denne spesifikke situasjonen. Disse individuelle perspektivene gir også en innsikt i selve endringsprosessen som helhet.

Etter samtale med veileder blir dokumentet som inneholder informasjon om den første omorganiseringen ikke vedlagt, men det vil bli referert som *informasjonsbrev 2020* i oppgaven og innholdet blir beskrevet i teksten.

### 1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens første kapittel tar for seg bakgrunnen for forskningsprosjektets problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. Her er det også vist hvilke begrensninger som er valgt for prosjektet. I det andre kapittelet gir jeg bakgrunnsinformasjon om rammeverket der studien utføres. Det vil si oppbyggingen av habilitetstjenesten og tankene rundt endringene som ønskes gjennomført.

Det tredje kapittelet er viet det teoretiske rammeverket for oppgaven. Temaene er knyttet til endringsledelse, herunder kommunikasjon relatert til dette, og medarbeider deltakelse. Valget av dette teoretiske rammeverket er basert på behovet for å forstå de nøkkelaspektene som påvirker endringsprosesser i organisatoriske sammenhenger.

Kapittel fire vil handle om metode. Her vil det gjøres rede for hvilken metodisk tilnærming som er brukt, samt hvordan datamaterialet er samlet inn og bearbeidet. Valget av denne metoden er begrunnet i dens evne til å gi en dyptgående innsikt og generere ny kunnskap.

Kapittel fem vil presentere funn, og kapittel seks vil funnene drøftes i lys av den teoretiske rammen som er presentert tidligere.

Avslutningsvis, i kapittel syv, vil de viktigste forskningsmessige funnene bli oppsummert, og jeg vil besvare oppgavens hovedproblemstilling og se på mulige implikasjoner for videre arbeid i endringsprosessen.

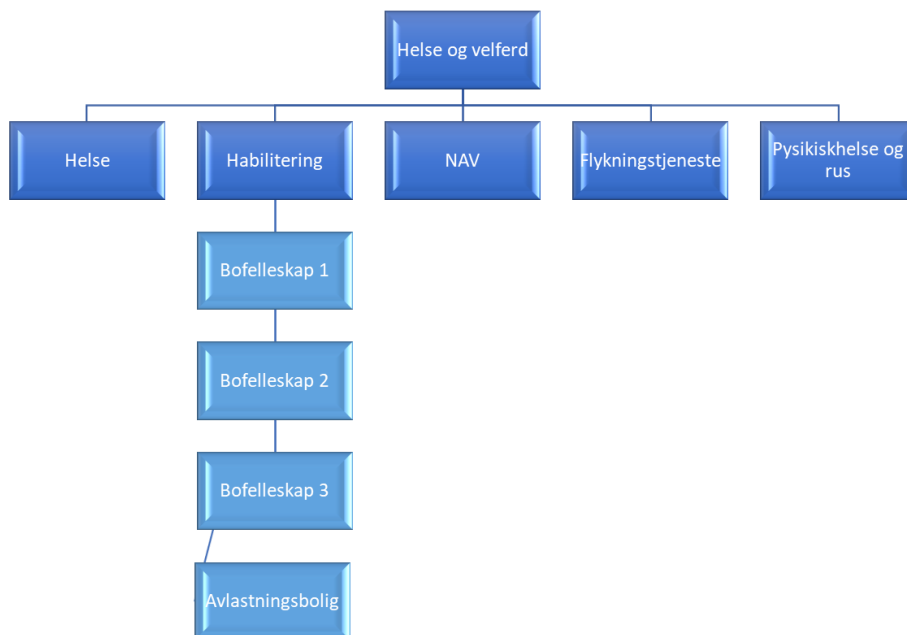
## 2.0 Endrings situasjoner i sin kontekst

I dette kapitlet vil jeg gi leseren en helhetlig informasjon om rammeverket der studien utføres, som vil danne konteksten for den påfølgende analysen og drøftingen. Dette inkluderer en detaljert beskrivelse av spesifikke endringsprosesser som har vært i fokus for forskningen, spesielt innen Habiliteringsavdelingen i kommunen.

Froland er en mellomstor kraftkommune som har en veletablert historie til å levere helse - omsorg og sosialtjenester av høy kvalitet til sine innbyggere (Froland kommune, 2019, S. 5). Virksomhet for Helse og Velferd omfatter ulike tjenester, inkludert helse og sosialtjenester, fordelt på flere avdelinger. Habilitering utgjør den største avdelingen.

## 2.1 Virksomhetsområde

Kommunens Habiliteringstjenesten omhandler tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne og behov for sammensatte tjenester som dagtilbud, bofellesskap, avlastningstjenester, støttekontakt, BPA og omsorgsstønning, samt koordinerende enhet (Froland kommune, 2020, s. 3).



Figur 1 Habiliteringsområdet

## 2.2 Endringer i Habiliteringstjenesten i Froland kommune 2020-2022

Denne undersøkelsen tar sikte på å utforske og analysere den sammensatte prosessen med omorganisering og endringer innenfor habiliteringsområdet i Froland kommune. Dette området er av stor betydning for å sikre helse- og omsorgstjenester og utgjør den største avdelingen i virksomheten (Froland kommune, 2020, s. 3).

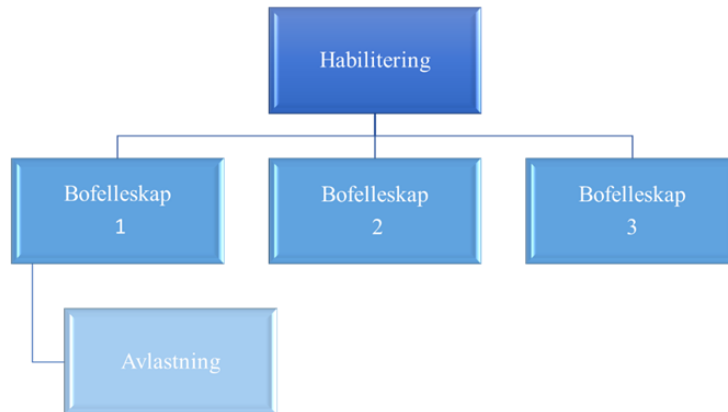
Det er verdt å nevne at Habiliteringstjenesten har gjennomgått flere endringer. Denne studien vil konsentrere seg om en avlastningsbolig samt tre av tilhørende bofellesskap innenfor habilitering. Disse hendelsene danner et viktig grunnlag for en inngående studie av omorganiseringen og endringene innen habilitering i Froland kommune. Habilitering omfatter blant annet tre bofellesskap for mennesker med sammensatte behov. I tillegg drives avlastningstilbudet i en avlastningsbolig (Froland kommune, 2019, s. 48).

I august 2019 satte kommunen i gang en prosess med mål om å forbedre arbeidsmiljøet og styrke kvaliteten på tjenestene som tilbys innenfor avlastningstjenesten og habiliteringssektoren. Målet var å skape stabilere arbeidsforhold og et mer effektivt tjenestetilbud i avlastningsboligen (Anonym, Informasjonsbrev, 2020). Hver av disse boenhetene hadde sin egen dedikerte teamleder og opererte selvstendig og uavhengig av hverandre inntil februar 2020. I løpet av 2020 til 2022 ble avlastningsboligen gradvis integrert i flere bofellesskap med delt driftsansvar.

### 2.2.1 Avlastningsboligen innlemmes til Bofellesskap1 i 2020

Informasjon om prosessen av sammenslåing av Avlastningsbolig og Bofellesskap 1 ble presentert for de ansatte på et personalmøte i slutten av november 2019, og pårørende ble også informert om planene under en adventsfest i desember samme år (Informasjonsbrev, 2020). Som et annet viktig steg i prosessen ble driftsansvaret for avlastningstjenestene overført til Bofellesskap 1 fra februar 2020 (Figur 2).

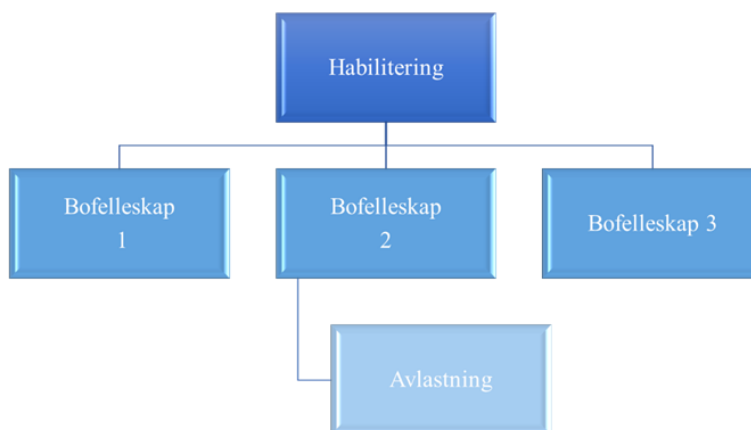
Fremdriften av prosessen ble sterkt påvirket av den globale Covid-19-pandemien, noe som skapte ekstra utfordringer og komplikasjoner i forbindelse med omorganiseringen. Som følge av dette tok teamlederen en avgjørelse om å ikke lenger lede begge boligene fra 1. april 2020. Deretter overtok avdelingslederen rollen som teamleder for Avlastningsboligen i tillegg til sine oppgaver som avdelingsleder.



Figur 2 Avlastningsbolig innlemmet i Bofelleskap 1 i februar 2020

### 2.2.2 Avlastningsboligen innlemmes til Bofelleskap 2 i desember 2020

Fra 1. desember 2020 ble det ansatt en ny teamleder for å lede både avlastningsboligen og nytt bofellesskap 2 som var planlagt å åpne i april 2021 (Froland kommune, 2020, s. 4). Denne endringen hadde som mål å ytterligere forbedre tjenestene som ble tilbudt innen habiliteringsområdet. Den 1. desember 2020 ble avlastningsboligen igjen bestemt omplassert og kom under ansvaret til Bofellesskapet 2 fra desember 2020 (Figur 3).



Figur 3 Avlastningsbolig innlemmet til Bofelleskap2 i desember2020

I kommunens tertialrapport står det at kommunen jobber aktivt med å redusere ufrivillig deltid og øke stillingsstørrelse som en del av Heltidskultur- nettverket i regionen. Dette prosjektet, som er en del av likestillings- inkluderings- og mangfolds planen, har som mål å etablere en heltidskultur med minst 50% av stillingene på fulltid. Bofellesskap 2 er et resultat av dette prosjektet og er opprettet for å tilby helårs heltidsarbeid med implementering av en års turnusplan fra 1. januar 2022 (Froland kommune ,2021, s.18).

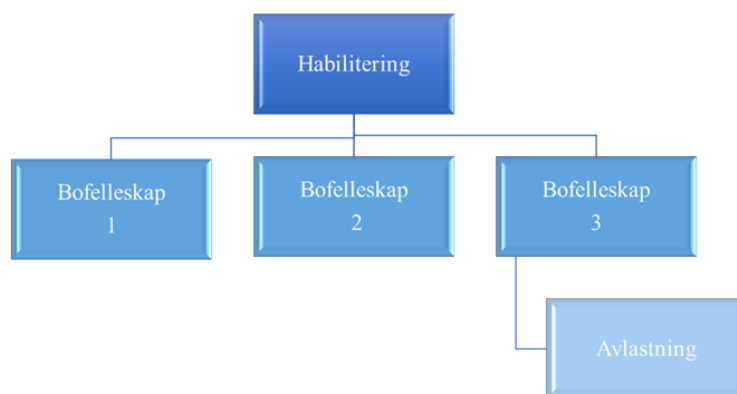
Bofellesskap 2 åpnet i juni 2021, og fire beboere flyttet inn. Heltidskulturinitiativet implementeres nå på tvers av hele kommunen og involverer samarbeid med andre virksomheter, administrasjon og hovedtillitsvalgt (HTV) (Froland kommune, 2021, s.40).

Denne endringen ble betraktet som en sentral del av prosessen med å forsøke å optimalisere tjenesteleveransen innenfor habiliteringssektoren. Avdelingsleder for de tre bofellesskapene, samt avlastningsbolig avsluttet sitt arbeidsforhold den 31.12.2021. En ny avdelingsleder tiltrådte den 25. april 2022.

### 2.2.3 Avlastningsboligen innlemmes i Bofellesskap 3 i 2022

Høsten 2022 ble det på nytt initiert endringer i forhold til habiliteringstjenesten. I kommunens 2.tertialrapport 2022 er det påpekt: «Habiliteringstjenesten har gjennomgått store endringer i deler av sine ansvarsområder. Det er endringer i enkeltvedtak, i bofellesskapene sin beboersituasjon og bemanning som til enhver tid skal justeres etter behov. Habiliteringstjenesten skal i høst gjennomgå tjenesten med fokus på fag, kvalitet og økonomi» (Froland kommune, August 2022, s. 63). I tillegg rapporteres det at virksomheten legger betydelig vekt på å identifisere bærekraftige og langsiktige tiltak for å opprettholde budsjettbalansen. «Vi arbeider kontinuerlig for å innarbeide store økonomiske kutt i virksomheten. Dette er en svært krevende prosess, men virksomheten er på god vei til å imøtekomme innsparingskravene, ved å holde enkelte stillinger vakant» (Froland kommune, August 2022, s. 67).

I begynnelsen av 2022 valgte teamlederen for Bofellesskap 2 å fratrukke sin stilling. Samtidig oppstod en situasjon med overbemanning i Bofellesskap 3. På dette tidspunktet vurderte kommunen å overføre ansvaret for avlastningstilbud til Bofellesskap 3 med tanke på at de overflødig ressursene fra Bofellesskap 3 kunne brukes i Avlastningsboligen, der behovet for bemanning var påkrevd (Figur 4).



Figur 4 Avlastningsbolig innlemmet til Bofelleskap 3 i 2022

Gjennom beskrivelsen av endringene i Avlastningsboligen og de tre Bofelleskapene har målet vært å gi innsikt i implementeringen av disse endringene og hvilke mål kommunen hadde med dem. Studien videre retter fokus mot å undersøke ledernes og ansattes opplevelse av disse endringene, med vekt på deres deltakelse og kommunikasjon i prosessen i forhold til kommunes overordnede mål.

## 3.0 TEORI

Forskningsbehovet bak denne studien ble drevet av et ønske om å forstå hvordan gjentatte endringsprosesser i habilitering i Froland kommune påvirker både ledere og ansatte i en omorganiseringskontekst. Spesielt ønsket jeg å utforske hvordan implementering av praktisk endringsledelse oppleves av disse gruppene og hvordan deltakelse og kommunikasjon spiller en rolle i denne sammenhengen. Jeg finner da teoriene om ledelse og endring relevant fordi de gir et rammeverk for å analysere hvordan ledere påvirker og styrer endringsprosesser, samt hvordan endringsprosesser kan påvirke både ledelse og medarbeidernes perspektiv.

Valget av teoriene vil veilede min forskningsmetode ved å hjelpe meg med å formulere relevante spørsmål for intervjuene og analysere dataene mine. De vil bidra til å forstå hvordan endringsprosessen bør utføres med spesielt fokus på deltakelse og kommunikasjon. Dessuten vil anvendelse av disse teoriene utvide kunnskapen om praktisk endringsledelse i en omorganiseringskontekst. Gjennom sammenligning av ulike modeller for endringsprosesser, som Kurt Lewins «opptining, endring og stabilisering» modell (Jacobsen, 2012, s. 124) og Kotters (1995) mye brukte endringsmodell «åtte steg for å lykkes med endring» (Jacobsen 2012, s. 222), kan studien gi innsikt i hvilke tilnærminger som er mest hensiktsmessige for å håndtere endringer praktisk i en organisatorisk situasjon. Dette kan bidra til å informere fremtidige endringsinitiativer og endringsprosesser.

### 3.1 Ledelse i endring

Endringsledelse dreier seg om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen, 2012, s. 183). Jeg har delt dette i hva ledelse er og hvilke roller ledelsen har.

#### 3.1.1 Hva er ledelse

På 1900- tallet konkluderte Stogdill med at «Det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere begrepet» (Fischer& Sortland, 2001, s.163). En tilnærming til definisjon kommer fra Van Wart som beskriver ledelsen som «Leadership is complex process involving numerous fundamentally different types of acts. Leadership is technical competence and achieving results, working with and through people, making sure that the organization is in alignment with the environment, and making sure there is appropriate and consistent adherence to the organization's norms» (Van Wart, 2008, s.23).



Northouse gir også sin definisjon som «ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål» (Northouse, 2016, s. 6).

Jacobsen og Thorsvik 2013, hevder at «ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd». (Jacobsen, & Thorsvik, 2013, s, 416). Det er viktig å merke seg at ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd både direkte og indirekte. *Direkte* ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og ansatte og *indirekte* ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeiderens organisasjonsadferd på, uten direkte samhandling. (Jacobsen, & Thorsvik, 2013, s, 417).

### 3.1.2 Ledelsesroller og stiler

Henry Mintzer (1973) kategoriserer lederens ulike roller på en systematisk måte. En av lederens rolle omfatter informasjonsfunksjon. Dette handler om å samle og formidle nøkkelinformasjon som er viktig for både medarbeidere og organisasjonen som helhet. En annen viktig rolle dreier seg om entreprenørfunksjoner. Dette innebærer å ta initiativ til endring og forbedring, være en dyktig problemløser og ha evne til å løse konflikter og tvister. Lederen må også kunne fordele ressurser på en rettferdig måte. En leder har ofte en rolle som symbolsk rolle, og motivere medarbeidere. En leder må klare å skape visjoner som virker motiverende og samler organisasjonens medlemmer for å nå felles mål. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 454-455).

Lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Gjennom en rekke empiriske studier har det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler: 1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse som involverer medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet 2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse som er mest interessert i produksjon, effektivitet og tar relativt selvstendige beslutninger uten å trekke med medarbeiderne, og kommunikasjon med dem var preget av ordre (Jacobsen& Thorsvik, 2013, s. 433).

Lederen spiller en spesielt viktig rolle i endringer, med en sentral oppgave knyttet til effektiv kommunikasjon. Effektiv kommunikasjon fra lederne kan bidra til å oppnå mer vellykkede endringsprosesser. Dette forutsetter at lederen er i stand til å formidle budskapet på en måte som både forstås og aksepteres av medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 301).

Teoriene om ledelse og dens rolle i endringsprosesser og organisasjonsadferd gir et fundament for å utforske hvordan ledere og ansatte har opplevd endringsprosessen i

organisasjonen. ved å trekke på disse teoriene sikter jeg mot å få innsikt i de komplekse dynamikkene som omgir ledelsespraksis og organisatorisk endring. Dette vil gi en forståelse av hvorfor jeg har valgt disse teoriene og hvordan de bidra til å besvare mine forskningsspørsmål.

## 3.2 Organisasjonsendring

Organisasjoner antas å være noe som kan endres og styres av ledelsen. Når organisasjoner står overfor press for endring, blir det helt sentralt for en vellykket planlagt endring at endringsagenter evner å skape en opplevelse av nødvendigheten for endring i store deler av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 387- 388).

### 3.2.1 Hva er endring

Definisjonen av endring kommer i mange varianter, men Jacobsen benytter følgende definisjon «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2012, s. 23). En mer presis formulering av dette er: «endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2012, s. 23).

Jacobsen peker på to sentrale elementer i endring. Det første er knyttet til tid. Hvor lang tid en endringsprosess strekker seg over, vil bli et sentralt spørsmål i all planlagt endring. Det andre sentrale elementet er at all endring må kunne knyttes til et objekt eller fenomen. Dette betyr at man må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt, og deretter sammenligne på et senere tidspunkt (Jacobsen, 2012, s. 23).

Planlagt endring er en prosess som går over tid, der man iverksetter et tiltak som skal føre til adferdsendring. Logikken i planlagt endring baserer seg på et oppfattet behov, en analyse av hvilke problemer som skal løses og hvordan de skal løses, en strategi for iverksetting av endring, og en vurdering av hvorvidt endringene er løsbare (Jacobsen, 2012, s. 38).

### 3.2.2 Sentrale elementer i en organisatorisk endring

Jacobsen (2012) presenterer organisasjonsendring som en konseptuell modell som må inneholde krav om hvorfor endring skal skje i organisasjonen. Det må være en teori om endring for å starte prosess, det må være et behov for endring. For å presisere endring, må teorien inneholde hva er det som enders. Hva man vil oppnå? En teori om

organisasjonsendring må angi hvor endringen skjer, den må kunne konkretiserer hvordan endring skjer og beskrive selve endringsprosessen (Jacobsen, 2012, s. 31).

Kontekstualisering er en nødvendig komponent for å oppnå en realistisk framstilling av endring (Jacobsen, 2012, s. 27). Når endringsagenter omtales, refererer det til interne aktører i organisasjonen som tar initiativ til planlagte endringsprosesser. Det første trinnet i en planlagt organisasjonsendring er å forstå hva som driver endringen, hva som motiverer organisasjonen til å bevege seg fra en relativt stabil tilstand for å prøve å etablere noe nytt (Jacobsen, 2012, s. 28). I tillegg er det av stor betydning å analysere omfanget av endringen for å kunne planlegge og håndtere den på en effektiv måte (Jacobsen, 2012, s. 29). Til slutt må en planlagt endring betraktes som en prosess, som består av en rekke handlinger og hendelser som utvikler seg over tid og fører organisasjonen fra en tilstand til en annen (Jacobsen, 2012, s. 30).

Siden organisasjonsendring handler om å endre menneskelig atferd, står ledelse av endringer helt sentralt. Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelse av endringer i organisasjoner (Kaufmann& Kaufmann, 2015, s. 382). I boken «Leading hange» presenterer Kotter sin definisjon av endringsledelse: «leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen» (Kotter, 1996, s. 25). Kotter vektlegger her at det er lederens oppgave å sette retningen for fremtiden, og inspirere ansatte til å realisere visjonen.

### 3.2.3 Endringsstrategier

Organisasjoner antas å være noe som kan endres og styres av ledelsen. Endringsledelse eller endringsagenter analyserer situasjoner som utvikler og endres over tid, forutser ulike former for endring og implementerer strategier for endring for å mestre utfordringer (Jacobsen& Thorsvik, 2013, s. 387). Planlagt endring er mulig å gjennomføre, hvis to forhold er oppfylt: 1. valg av riktig endringsstrategi slik at den passer til organisasjonen og er intensjon å gjennomføre. 2. At endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen (Jacobsen, 2012, S. 151-152).

To hovedtyper av strategier eller to hovedtyper av måter å organisere endringsprosesser på er Strategi E «top- down» og strategi O «bottom up». Hver av disse strategiene har ulike kjennetegn som gjør dem absolutt forskjellige fra hverandre, og forskjellen kan systematiseres langs følgende dimensjoner: Hva slags ledelse og mål som ligger til grunn for endring, hvordan endringen planlegges og hva er endringsinnholdet, og hvordan man skaper motivasjon for endring (Jacobsen, 2012, s. 153).

Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi. Det er organisasjonens behov som settes i sentrum og fokuseres på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelse med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter. Endringen er planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2012, s. 152). I strategi E «top- down» spiller den formelle toppledelsen en helt sentral rolle. En toppleder vil alltid være sentral i de informasjonstilgangen og fungerer som bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene og har helhetsperspektiv på organisasjonen (Jacobsen 2012, s. 156). I tillegg er det toppledelsen som har formelle makt til å tvinge igjennom endringer og har myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger. Toppledere er svært synlige for ansatte i organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 157).

Strategi O 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. Strategi O's fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en stor grad av deltakelse. (Jacobsen, 2012, s. 153). I strategi O, ses endring som en kontinuerlig, rasjonell og interaktiv prosess (Jacobsen, 2012, s. 165). Strategi O «bottom up» legger vekt på ledere som klarer å skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen med et ønske om å oppnå endring (Jacobsen 2012, s. 170). Det krever en lederstil som kan kalles demokratisk der delegering og deltakelse blir to sentrale ledelsesferdigheter (Jacobsen 2012, s. 171). I denne tilnærmingen begrenser leder sin rolle til å etablere sentrale visjoner for endring, og gjennom stor grad av deltakelse og delegering- legger til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierforhold til (Jacobsen, 2012, s. 170).

Ved å anvende kunnskap om perspektiver på endring i organisasjonen og ulike strategier, kan man oppnå innsikt som er relevant for å vurdere og analysere hvordan ledere har opplevd sin rolle i den praktiske endringsprosessen.

### 3.3 Sentrale faktorer i endringsprosess

En teori om organisasjonsendring må kunne presisere og beskrive hvordan endring skjer (Jacobsen, 2012, s. 31). Endringsprosesser i organisasjonen kan være komplekse og påvirkes av flere faktorer. I delkapitlet nevnes noen av de faktorene som er relevante for problemstillingen i studien.

### 3.3.1 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon som overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en sender til en mottaker (Jacobsen, & Thorsvik, 2013, s, 280). Kommunikasjon begynner med innkoding som handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person (Kaufmann & Kaufmann, 2015, S.398). En hensikt med kommunikasjon er å skape felles forståelse knyttet til behovet for endring. Det vil si at man etablere et rasjonale for endring, en forståelse av fremtiden og hvordan den nye organisasjonen skal se ut (Karp, 2014, s. 198). Når endringsbudskapet er formulert, må det formidles gjennom både språk og handling (Jacobsen, 2012, s.192).

Valg av kommunikasjonskanal må være tilpasset budskapet som skal formidles (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.402). Uansett hvilke kanaler som velges, er målet å formidle budskapet så nøyaktig som mulig til mottakerne (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.399). Budskapet må også presenteres på en måte som vekker oppmerksomhet og «times» slik at det ikke forsvinner blant annen informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.282).

Kommunikasjon kan påvirkes av maktforhold. Et godt kommunikasjonssystem må bygge på tillit mellom partene. Tillitsforholdet består blant annet i at medarbeiderne føler at de blir behandlet med respekt, at de ikke opplever maktmisbruk fra ledelses side, og at det er en åpen toveis kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere (Erlien, 2004, s.111). Tilbakemelding (feedback) er viktig i en toveisprosess for å oppnå en felles forståelse (Kaufmann& Kaufmann 2015, s.400).

Kommunikasjon er en vesentlig faktor i enhver endringsprosess i en organisasjon. For å sikre at alle ansatte i organisasjonen mottar og omfavner endringen, er utvikling og implementering av kommunikasjonsstrategier og planer nødvendig (Amundsen, 2021, s. 106). Effektiv kommunikasjon på arbeidsplassen bør adressere følelser, ikke bare fakta. Å etablere et kommunikasjonsklima der alle føler seg trygge nok til å uttrykke sine meninger er viktig (Erlien, 2004, s. 114). Å skape et miljø for dialog, diskusjon, debatt og meningsutveksling er også avgjørende i organisasjoner (Karp, 2014, s. 200).

Målet med kommunikasjonsstrategien er å øke bevisstheten om endringsbehovet, bygge forståelse for endringens betydning, skape ønske om deltakelse i endringen og bygge vedvarende engasjement og eierskap til endringen. Kommunikasjon i denne sammenhengen er en prosess med å formidle viktige budskap til berørte ansatte, på riktig tidspunkt ved hjelp av de mest effektive kanalene (Amundsen, 2021, s. 107).

### 3.3.2 Motivasjon

Kaufmann og Kaufman definerer begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå mål» (Kaufmann & Kaufman, 2015, s. 113).

En forutsetning for å skape motivasjon i en organisasjon er åpen og god toveis kommunikasjon (Erlie, 2004 s. 114). Ros og tilbakemelding fra ledelsen har stor betydning for medarbeiderne. Det er også viktig for den enkelte medarbeider å ha muligheter til å uttrykke sin mening, å kunne medvirke i beslutningsprosesser og å påvirke sin egen situasjon. Dette kan bidra til økt motivasjon og trivsel på jobb, som igjen kan bidra til bedre samarbeidsevne hos enkeltindividet (Erlie, 2004, s.199). Motiverte medarbeidere yter noe ekstra for organisasjonen og de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter. Kompetente og motiverte ansatte kan dermed øke kvalitet, produktivitet og innovasjon i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 241).

### 3.3.3 Deltakelse og inkludering

Warren Bennis, som ble sitert av Jacobsen uttalte: «Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere» (Jacobsen, 2012, s. 170). For å skape endring må ledere sørge for at ansatte er villige til å endre seg. Ved å involvere ansatte, fører at en får frem flere synspunkter og oppfatninger og dermed oppnår man et mer nyansert bilde av både problemer og mulige løsninger (Jacobsen, 2012 s. 170).

I følge Jacobsen (2012) kan bruk av deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen forbedre beslutningens legitimitet. Deltakelse i analyse og utarbeiding av løsninger vil også skape en følelse av eierforhold til den valgte løsningen. Hvis en oppnår en slik følelse av eierskap til endring, vil man i mindre grad være avhengig av å bruke «pisk og gulrot» for å få de ansatte til å jobbe aktivt for endring (Jacobsen, 2012 s. 171).

I følge Jacobsen (2012) viser empiriske studier viser at de som føler seg følelsesmessig knyttet til endringen har en større og mer produktiv deltakelse i gjennomføringen av endringen. Sentralt i dette er evnen til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er «medeiere» i endringsprosessen. Den vanligste måten for at ansatte oppnå dette medeierskapet er å tilpasse endringsprosessen slik at den preges av deltakelse, delegering av myndighet samt mulighet for den enkelte til å påvirke retning på endring (Jacobsen, 2012, s. 177).

Deltakelse antas å skape oppslutning og engasjement på flere måter. Inkludering av ansatte øker ofte følelsen av mestring, og evnen til å påvirke utviklingen. Inkludering i endringsprosessen gir en følelse av å ha kompetanse og innsikt som organisasjonen har behov for. Deltakelse virker som en del av «opptiningen» som er nødvendig for å lykkes med endring (Jacobsen, 2012 s. 178).

#### 3.3.4 Tillit

Kaufmann og Kaufmann definerer tillit som en positiv forventning om at den andre personen ikke vil handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 482). Tillit kan fungerer som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Tillit gir grunnlag for å delegere handlefrihet noe som fremmer fleksibilitet i organisasjonen. for å etablere et samarbeid basert på tillitt, er det to grunnleggende forutsetninger som ofte nevnes: a) utvikling av en sterk fellesskapskultur i organisasjonen, og b) ansatte må inneha egenskaper som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. I tillegg påpekes at tillitt mellom individer og grupper, ofte utvikles over tid gjennom gjensidig samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 128).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) viser flere studier at når tilliten mangler, vil medarbeidere forholde seg passive overfor ledernes påvirkningsforsøk (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 482). Tillit er derfor en form for meningsdannelse (Karp, 2014, s. 199). Tillit bedrer forutsetningen for å takle usikkerhet. Forskernes råd er å skape arenaer for involvering hvor ansatte kan bli sett og hørt, og hvor reel toveis kommunikasjon kan forgå. Stoler ikke medarbeidere på det som blir sagt, blir kommunikasjon vanskelig, ettersom ethvert budskap tolkes i lys av tidligere dårlige erfaringer (Karp, 2014, s. 199).

De elementene i endringsprosessen som er nevnt i denne delen av teorien, er potensielt nyttige for å analysere hvordan kommunikasjon og involvering praktiseres og hvordan disse aspektene påvirker utfallet av endringene. Dette gir verdifull innsikt som er relevant for å evaluere de oppfatningene som er utforsket gjennom forskningsspørsmålene. utforsket gjennom forskningsspørsmålene.

#### 3.4 Ulike endringsmodeller

Endringsledelse dreier seg om de handlinger som endringsagenter utfører for å øke sjansen for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen, 2012, s. 183). Det finnes flere teorier og modeller som fokuserer direkte på endringsprosessen og beskriver de handlingene som iverksetter forandringer. Siden flere av teoriene tar utgangspunkt i Kurt Lewins trefaser

modell i endringsprosessen (Jacobsen, 2012, s. 183), er det hensiktsmessig å presentere denne grunnleggende endringsteorien først. Deretter beskrives John Kotters «åtte – stegs modell for en vellykket endringsprosess» (Jacobsen, 2012, s. 222), før disse to modellene sammenlignes.

Formålet med å inkludere Lewins og Kotters endringsmodeller i teorikapitlet er å gi et solid teoretiske rammeverk for å forstå og analysere endringsprosesser i organisatorisk sammenheng. Sammenligningen av disse modellene gir muligheter til å tolke hvordan endringsledere har navigert gjennom ulike faser av endringsprosessen og om de har benyttet seg av prinsippene som disse modellene foreslår.

### 3.4.1 Kurt Lewins tre faser modell

For å oppnå endring, skisserer Lewin det han kaller endring gjennom 3 steg, opptining, gjennomføring og nedfrysing (Jacobsen, 2012, s. 184).

#### **Opptining**

«Opptining» innebærer å fortolke fortiden, tegne et bilde av fremtiden og veien fram, samt å kommunisere dette gjennom språk og handlinger. Dette er grunnleggende elementer i den første fasen (Jacobsen, 2012, s. 195).

Opptining dreier seg om å forsøke å hindre og dempe motstand og styrke opp engasjement rundt endringen (Jacobsen, 2012, s. 184). Hensikten med disse ledelse aktivitetene i denne fasen er å skape et «klima for endring» eller «klarhet for endring» (Jacobsen, 2012, s. 195).

Ledelsesoppgaven her er å gi endringsprosesser et «momentum» eller bevegelse i starten. Og samtidig skape klarhet for endring slik at menneskene i organisasjonen ser behovet for endring og ønsker å endre seg. Endringsagenter/ ledelse må skape en fellesoppfatning i den organisasjonen som skal endres slik at endringer er «viktig», «riktig» og «godt» (Jacobsen, 2012, s. 185).

Begrepet «viktig» er knyttet til kontinuerlig argumentasjon om hvorfor endring er nødvendig, opplevelsen av hva konsekvensen vil bli hvis organisasjonen ikke endrer seg (fremtid).

«Riktig» innebærer en opplevelse av at endringen representerer en løsning på organisasjonens nåværende problemer.

«Godt» antyder at det må skapes en oppfatning av at endring er en forbedring i forhold til dagens situasjon (Jacobsen, 2012, s. 186). Samtidig er det viktig å skape en oppfatning av at endring kan mestres (Jacobsen, 2012, s. 187).



Alle disse tre elementene- viktig, riktig, godt- handler om å skape en fellesoppfatning av endringen i organisasjonen. ledernes primære oppgave i denne fasen av endringsprosessen blir dermed å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringer bør skje, og hva endringen vil føre til, for til slutt å kommunisere dette til organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 187).

### **Gjennomføring**

I følge Jacobsen, handler «Gjennomføring» av endring om å få folk til å endre sin adferd og handlingsmåten slik som lederen ønsker (Jacobsen, 2012, s. 196). Endringsledere kan befinne seg i svært forskjellige situasjoner når det gjelder støtte fra organisasjonens medlemmer under endringen. Ledelsenes hovedoppgave i den fasen vil være å legge til rette for at endring blir muligjort, at hindringer fjernes, og at mennesker gis ressurser og tid til å gjennomføre endringen (lederstil O). Alternativt kan ledelses hovedoppgave være å tvinge igjennom endringen, selv om man møter motstand (lederstil E). For endringsledere vil dette dreie seg om å anvende makt, men dette kreves bruk av ulike typer makt i ulike situasjoner (Jacobsen 2012, s. 196). En Lederutfordring i denne fasen er at hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidige ønsket tilstand (Jacobsen, 2012, s. 184).

### **Nedfrysing**

Når en endring er gjennomført, så skal det følges av en fase kalt «nedfrysing». Dette stadiet handler om å stabilisere de nye tiltakene som er implementert. I denne fasen er det viktig å evaluere og undersøke om det er et samsvar mellom nye holdninger og kulturen og den faktiske atferden (struktur) som er på plass (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s.403).

Endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene: opptining og gjennomføring (Jacobsen, 2012, s. 184).

#### **3.4.2 Kotters modell**

John Kotter er mest kjent for sin beskrivelse av 8- stegs modell for en vellykket endringsprosess. Modellen forutsetter at alle de 8 trinnene er til stede i endringsprosessen. Om man hopper over noen av trinnene vil dette gå ut over resultatet (Kotter, 1995, 59). Disse fasene er inspirert av Lewins ideer om opptining, endring og nedfrysing samt ser man at de åtte trinnene inneholder elementer av både E og O tilnærminger (Jacobsen, 2012, s. 223). Denne teorien kan brukes som et verktøy for å planlegge en endring, og gir en stegvis forklaring på hvilke områder og aktiviteter som er viktige å følge i en endringsprosess. Det legger mest vekt på toppledelsens rolle, og nødvendighet av en sterk koalisjon, delegering,

utforming av visjon, inkrementalisme og bemyndigelse i tillegg til rekkefølgen som disse bør gjennomføres (Jacobsen, 2012, s. 223).

De åtte stegene er slik ifølge Jacobsen:

### **1. Skape forståelse og klima for at endring er viktig «urgency»**

I Kotters endringsprosess er det første steg å etablere endringsvilje for å oppnå en spesifikk mulighet som må utnyttes. Klima for endringen må starte hos ledelsen på toppen av hierarkiet. I denne fasen er ledelse avgjørende for å skape en følelse av nødvendighet for endring, øke motivasjon samtidig forsøker å redusere eventuelle motkrefter. Kotter påpeker i Leading Change at det er mange organisasjoner som feiler i nettopp denne fasen. Ledelsen kan ofte undervurdere viktigheten av å motivere ansatte, og hvor utfordrende det kan være å få de ut av komfortsonen (Kotter, 1995, s. 60).

### **2. Skape en mektig ledende koalisjon.**

I følge Kotter store endringer sies ofte å være umulig med mindre lederen av organisasjonen er en aktiv støttespiller. Ingen enkeltindivid kan alene gjennomføre en endring i en organisasjon. På grunn av kompleksitet og omfang, trenger man en sterk koalisjon med riktig sammensetning, grad av tillit, og felles mål for å restrukturere, endre eller omdanne strategi (Kotter, 1995, s. 62). En slik koalisjon, eller gruppe, bør bestå av medlemmer som ønsker å bidra til endring, og bør inneholde ansatte fra ulike nivå i hele organisasjonen. Disse medlemmene bør ha støtte og ha beslutningsmyndighet i organisasjonen slik at de sammen former en sterk endringskoalisjon og dermed kan lede prosjektet (Kotter, 1995, s. 62).

### **3. Utvikle visjon og formuler en klar men fleksibel strategi for å nå den.**

Steg 3 innebærer at visjonen må kunne visualisere fremtiden, og bør være så kort at den lar seg kommunisere på fem minutter. En effektiv visjon synliggjør den generelle retningen for endring og motiverer folk til å handle i riktig retning. Når en visjon er etablert og akseptert i en organisasjon, begynner utforming av strategien for å realisere den (Kotter, 1995, s. 63).

### **4. Formidle visjonen og strategien på en troverdig måte og gjennom mange kanaler**

Etter å ha skapt en visjon for endringen innebærer steg 4 å kommunisere denne ut bredt og dypt i organisasjonen. Det er viktig at visjonen blir kommunisert jevnlig og på en enkel måte slik at den blir forstått og godtatt av hver enkelt ansatt. Kommunikasjon bør foregå på flere måter og gjennom ulike kanaler og fora, hvorav noen av dem bør inneholde dialog om visjonens betydning og konsekvens. Ansatte vil verken ofre tid eller innsats til arbeid med en

endringsprosess dersom de selv ikke har tro på at endring er mulig, selv om de ikke er tilfreds med status quo (Kotter, 1995, s. 63-64).

#### **5. Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og retning.**

Steg 5 i Kotters modell innebærer bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne så mange hindringer som mulig og å legge til rette for at andre kan handle i tråd med visjonen.

Bemyndigelse av ansatte er avgjørende i en organisatorisk endringsprosess som avhenger av involvering av et stort antall ansatte. Samtidig er det avgjørende å oppmuntre ansatte til å skaffe seg ferdigheter som er nødvendige for å gjennomføre endringen (Kotter, 1995, s. 64).

#### **6. Identifiser tidlige og små seier, bygg videre på disse.**

Steg 6 i endringsprosessen som dreier seg om å skape kortsiktige gevinster, handler om å ta ut tidlige gevinster og forsterke et inntrykk blant de ansatte at endringsprosessen gir ønskede effekter. Det tar tid å gjennomføre endringer. Det er derfor viktig å ha kortsiktige mål, som kan motivere de ansatte til å fortsette med endringsprosessen (Kotter, 1995, s. 65).

#### **7. Kombinere oppnådde endringer og foreta nye tilpasninger for å bringe enda et skritt videre**

I steg 7, er oppmerksomhet rettet mot å bruke de allerede oppnådde resultatene til å drive endringen fremover, konsolidere forbedringer og etablere mer endring. Det må stadig foretas nye tilpasninger for å bringe endringen videre. Kotter nevner en kardinalregel knyttet til steg 7, dersom man slipper opp etter å ha oppnådd de første kortsiktige gevinstene i steg 6, er det risiko for å miste kritisk *momentum* som da vil etterfølges av regresjon. Det er viktig å erkjenne at forandring tar tid, og god ledelse er uvurderlig i dette steget (Kotter, 1995, s. 66).

#### **8. Forankre nye verdier og normer og oppfatninger i en ny kultur**

Steg 8, handler om å forankre nye endringer i organisasjonen for å gjøre dem varig. Siden organisasjonskultur har stor innflytelse på mennesker, må nye praksis forankres i kulturen for å ikke bli utsatt for regresjon. Nye atferds normer, holdninger og verdier skal bli del av den nye organisasjonskultur, og først da kan endringen anses som implementert (Kotter, 1995, s. 67).

Kotters åtte steg inneholder elementer av både strategi E og strategi O. Det legges vekt på toppledelsens rolle og behov for en robust og mektig koalisjon. Samtidig legges det mye vekt på visjon, delegering og bemyndigelse (Jacobsen, 2012, s, 222-223).

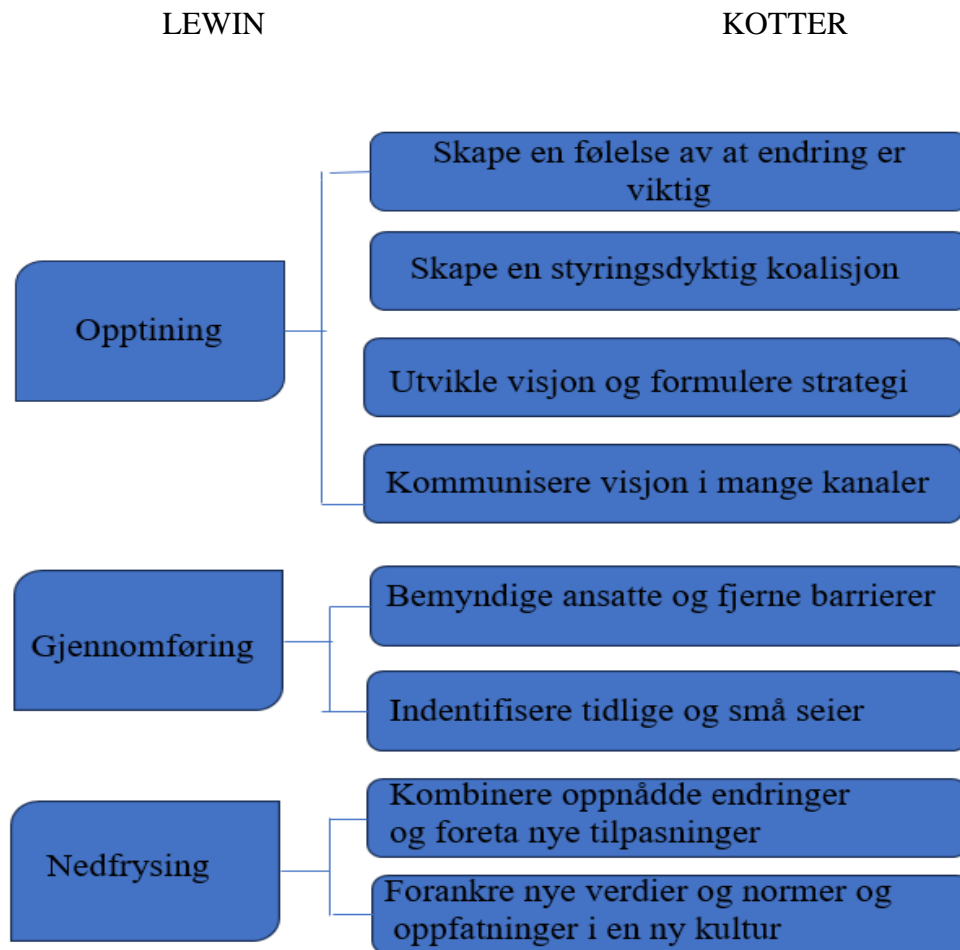
### 3.4.3 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodell

Lewins endringsmodell og Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess har mange likheter. Kurt Lewin skisserte tre faser som alle organisasjonsendringer må gå igjennom.

Opptining ifølge Jacobsen er den første fasen i endringsprosessen, og den omfatter fortolkning av fortiden, visjon for fremtiden og kommunikasjon gjennom språk og handlinger. Opptiningsfasen til Lewin kan ses i sammenheng med Kotters fire første faser. Det er her sentralt å kartlegge behovet for en endring, at endringen er viktig, samt alle praktiske ting som bør gjennomføres for at en endring skal kunne skje (Jacobsen, 2012, s. 185).

Gjennomføringsfasen ifølge Jacobsen handler det om å få folk til å endre sin adferd i samsvar med ledernes ønsker. Ledelsens oppgave her er å legge til rette for endring, fjerne hindringer og fordele ressurser. Trinn fem og seks i Kotters modell kan ses i sammenheng med det andre steget i Lewins modell «gjennomføring». Fellestrekkene for disse fasene er at hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidige, ønsket tilstand samt hvordan de kan skape et klima for endring gjennom involvering og bemyndig gjøring av ansatte for å oppnå ønskede resultater (Jacobsen, 2012, s. 184).

Nedfrysingsfase i Lewins modell og de to siste fasene på Kotters modell kan kalles konsolideringsfase, en tid der de nye tiltakene stabiliseres, evalueres og det vurderes om det er samsvar mellom de nye kulturene og strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403).



Figur 5 Sammenstilling av Lewin og Kotter endringsmodell

### 3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å presentere sentrale elementer i endringsprosessen og ledelsens rolle i forhold til studiens problemstilling. Gjennom en sammenligning av Lewins og Kotters endringsmodeller som rammeverk for å utforske endringsledelse dynamikk i kommunen. Gjennom disse modellene ønsker jeg å undersøke om endringsledere har gjennomgått de identifiserte fasene i modeller, og om disse stadiene er gjenkjennbare i deres vurderinger av endringer. Den forestående empiriske studien vil gjennomføres ved hjelp av intervjuer med ledere og ansatte med mål er å avdekke deres opplevelser og identifisere mønstre i lys av disse modellene for å få en forståelse av praktisk endringsledelse i en organisatorisk kontekst.

## 4.0 Metode

Forståelse av virkeligheten krever tolkning av menneskers meningsdannelse i sosiale fenomener. En slik forståelse av kunnskapsutvikling kalles ofte hermeneutikk (Jacobsen, 2016, s. 28). Siden denne oppgaven bygger på informasjon om personers erfaring med endringer i sin arbeidshverdag, vil jeg bruke hermeneutikk som en del av bakgrunnen for min forskning. Min oppgave blir å bygge et solid datagrunnlag og skape mening gjennom å fortolke data fra kvalitative intervjuer og forsøke å forstå hvordan mine informanter oppfatter det fenomenet jeg studerer. Det vil alltid være vanskelig å sette seg inn i andres situasjon og forstå hvordan de oppfatter virkeligheten, så jeg må være ekstra oppmerksom på dette når jeg forsker på egen institusjon og i et miljø hvor jeg er godt kjent. Begrunnelser for dette kan vises ved de to følgende sitater: Ib Andersen i metodeboken valg av organisasjonssociologiske metoder påpeker «det er så vanskelig at studere ens egen virksomhet eller arbeidsplads, fordi ens perspektiv er begeænsset og fastlåst på grund af en lang, grundig og ofte skjult socialisering» (Ry Nielsen & Repstand, 1987, s. 347).

Folk er sterkt interessert i sitt arbeidsmiljø, og dette engasjementet driver et ønske om forbedringer i organisasjonen. Dette engasjementet kan være positivt for å opprettholde motivasjonen under forskningsprosessen. Samtidig kan forskerens sympati og solidaritet med organisasjonen påvirke forskningens nøyaktighet og objektivitet. (Ry Nielsen & Repstand 1987, s.351- 352). Denne dobbeltrollen som forsker og organisasjonsmedlem er dermed både en utfordring og en mulighet for meg i arbeidet med å opprettholde forskningens integritet og nøytralitet.

### 4.1 Forskningsdesign

Basert på studiens problemstilling:

**Hvordan har ledere og ansatte opplevd endringsledelse i omorganiseringsprosessen, og på hvilken måte har deltakelse og kommunikasjon preget prosessen og utfallet av denne prosessen?**

har jeg valgt å fokusere på en bestemt enhet i kommunen i tidsperioden fra 2020 til 2022. Jeg vil benytte en beskrivende problemstilling fordi det gir meg mulighet til å forstå situasjonen og de ulike faktorene for endring som var til stede i denne periode (Jacobsen, 2016, s. 64). Dette vil også støtte besvarelsene av forskningsspørsmålene.

#### 4.1.1 Casestudie

For å utforske opplevelsene til både ansatte og ledere i forbindelse med endringsprosessene, har jeg valgt å benytte en kvalitativ casestudie som den mest hensiktsmessige tilnærmingen for dette prosjektet. Casestudie er spesielt hensiktsmessig når forskningsspørsmålene dreier seg om «hvordan» og «hvorfor», spesielt når forskeren har begrenset kontroll over hendelsene som studeres, og når fokuset ligger på et samtidig fenomen (Yin, 2014, 2).

Andersen (2013) beskriver: Casestudie gir muligheten til grundig innsamling av omfattende informasjon og tillater en dypere utforskning av problemstillingen. En case i casestudie kan være en enkelt enhet eller et begrenset antall enheter, for eksempel en spesifikk hendelse i en organisasjon, et bestemt tiltak eller en omorganisering. Denne tilnærmingen muliggjør en detaljert utforskning og bidrar til å oppnå resultater i forskningsprosessen (Andersen, 2013, s. 23).

Ved å velge casestudie som forskningsmetode, har jeg som mål å få en detaljert og kontekstuell forståelse av hvordan endringsledelse er implementert og opplevd i denne spesifikke organisatoriske konteksten. Denne tilnærmingen gir også rom for å utforske individuelle perspektiver og kontekstuelle faktorer som kan påvirke endringsprosessen på en meningsfull måte.

Intensjonen med valg av case i denne oppgaven handler å vise forholdet mellom ulike komponentene i endringsprosesser i organisasjonen og avdekke eventuelle spor av en spesifikk endrings modell som er blitt benyttet. Målet med studien har ikke vært å generalisere funnene, jeg ønsker heller å supplere kunnskap om ledelse og endring.

Denne casestudien vil innebære gjennomføring av intervjuer med både ledere og ansatte som er påvirket av omstillingsprosessene. Selv om casestudier har den potensielle begrensningen med generalisering av funnene fra en case til en annen (Jacobsen, 2016, s. 100), mener jeg at denne tilnærmingen er mest hensiktsmessig for å kaste lys på og utforske forskningsspørsmålene i min studie. Det er viktig å understreke at målet med denne studien ikke er å generalisere funnene eller kritisere prosessen, men snarere å forstå deltakernes opplevelser og innsikter i endringsprosessen for å bruke disse positivt i andre liknende situasjoner. Spesielt fokuserer jeg på å analysere hvordan kommunikasjon og involvering påvirker denne prosessen. Gjennom disse intervjuene sikter jeg mot å oppnå en mer omfattende forståelse av endringsprosessen som helhet og styrke tilliten til de endelige konklusjonene.

#### 4.1.2 Forskningstilnærming

I starten av forskningsprosessen valgte jeg en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2016, s. 23). Jeg benyttet eksisterende teori fra lærebøker som grunnlag og et utgangspunkt for å forstå problemstillingen. Deretter søkte jeg etter empiriske belegg gjennom intervjuer for å se om dataene bekreftet eller avkreftet de teoretiske antagelsene.

Siden denne oppgaven bygger på informasjon om personers erfaringer med endringer i sin arbeidshverdag, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming for å oppnå en dypere innsikt i informantenes personlige erfaringer. Den kvalitative tilnærmingen gjør det mulig for hver enkelt person å gi sine tolkninger, meninger og dermed individuelle og unike forståelser og opplevelser av temaet som skal belyses (Jacobsen, 2016, s. 147). Hensikten er å diskutere og analysere opplevelser med ledelse og kommunikasjon mellom lederne og de endringsberørte.

#### 4.2 Datainnsamling

I hovedsak baserer min studie seg på primærdata, der jeg har anvendt individuelle intervjuer som den primære innsamlingsmetoden. Likevel har jeg også søkt etter eksisterende organisasjonsdokumenter og informasjon om endringene for å integrere dem i organisasjonens kontekst rundt endringsprosessen.

I løpet av denne studien har jeg henvendt meg til kommunen om å tilby meg mer spesifikk informasjon eller formelle dokumenter for å initiere endringen, og dokumenter knyttet til den igangsatte endringsprosessen, som omfatter sammenslåingen av Avlastningsbolig og andre bofelleskapene. Dette inkluderer å ha oversikt over gjeldende planer og retningslinjer som kan påvirke endringen, dokumentasjon på behovet for endring og hvilken effekt den vil ha, samt en beskrivelse av hva endringen vil innebære og hvordan den vil påvirke brukere, pårørende og ansatte. Videre var det ønskelig å få dokumentasjon på eventuelle offentlige høringer eller møter som er blitt avholdt for å samle inn synspunkter og innspill fra andre aktører, ansatte eller pårørende. I tillegg ønsket jeg å få rapporter som kan bidra til å støtte beslutningsprosesser og gjennomføringen av endringen, og evaluering av prosessene.

Virksomhetslederen for Helse og Velferd som kontaktpersonen i kommunen har videresendt fem e-poster til meg, inkludert en protokoll fra et drøftingsmøte som ble holdt i oktober 2021. Fire av e-postene omhandler den tredje sammenslåingen av boliger (Avlastningsbolig og Bofelleskap 3), som var planlagt å tre i kraft i 2022. Disse e-postene utvekslet mellom avdelingsleder og teamledere i perioden oktober til desember 2021. Disse e- postene



omhandlet omlegging av lederansvar til HR og informasjon av turnus til tillitsvalgte. Kun en av e-postene handler om første omstillingsprosessen i januar 2020 som ble sendt til hovedtillitsvalgt angående turnusavtale. På bakgrunn av min personlige involvering i omstillingsprosessen, har jeg undersøkt mine tidligere e-poster for å finne dokumentasjon angående endringsprosessen som ble igangsatt i januar/februar 2020. Jeg har funnet en e-post fra daværende avdelingslederen som ble sendt til oss to teamledere som inneholder informasjon om omstillingsprosessen. E-posten som inneholder informasjon om første endringen skal betegnes som «informasjonsbrev» i oppgaven. Dokumentene som ble innhentet i denne sammenheng er ikke vedlagt i oppgaven eller henvist i litteraturlista for å beholde kommunes anonymitet. En detaljert gjennomgang av dokumentasjon vil bli presentert senere i kapittel 5.

#### 4.2.1 Kvalitative intervjuer

Basert på den definerte problemstillingen, forskningsspørsmålene og relevant teori som var gjennomgått, for å gjennomføre studien, har jeg utviklet to intervjuguider. En til ledere og en til ansatte.

Ledernes intervjuguide består av tre hoveddeler. Første del inneholder spørsmål knyttet til lederens forståelse av begrepet endringsledelse. Den neste delen av intervjuguide er dedikert til lederens personlige erfaringer og oppfatninger av å lede endringsprosesser. Den siste delen av intervjuguiden omhandler lederes syn på og vektlegging av kommunikasjon, og deltakelse i endringsprosesser.

Ansattes intervjuguide handler om deres opplevelse av endringsledelse og ledernes evne til å håndtere endringsprosessen, inkludert hvordan de har oppfattet kommunikasjonen under prosessen og deres deltakelse i endringene. Noen av spørsmålene har videreføringsspørsmål der informantene blir bedt om å utdype sine svar fritt, uten at de blir styrt av intervju spørsmålene.

Studien ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) på forhånd og fikk godkjenning. Som en del av godkjenningsprosessen ble både NSDs godkjennelse og samtykkeerklæringen sendt som vedlegg i forespørselen om deltakelse i intervjuene til informantene. Dette ble gjort for å sikre at informantene var fullt informert om studiens formål og deres rettigheter, og for å sikre at studien ble gjennomført i samsvar med etiske retningslinjer og regelverk.

Forespørslene om å delta i intervjuprosjektet ble distribuert via e-post i en passende tidsramme i forkant av intervjuene. Informantene mottok ikke spørsmålene på forhånd. Videre ble utlånet av diktafon koordinert med intervjudatoene, og ble forlenget på grunn av uventet sykdom og påske ferie. For å sikre en effektiv gjennomføring av intervjuene, var det hensiktsmessig å bli kjent med intervjuformen på forhånd, inkludert bruk av diktafon, notatføring under intervjuet, og systematisk gjennomgang av alle spørsmålene. Denne forberedelsen bidro til at oppmerksomheten kunne rettes mot innholdet i informantenes svar under de planlagte seks intervjuene.

Samtykkeerklæring ble gjennomgått og skrevet under av intervjuobjektet på forhånd av hvert intervju.

#### 4.2.2 Utvalg og gjennomføring

Med tanke på utvalget i denne studien, er målgruppen både endringsledere og endringsberørte innenfor habilitering i Helse og Velferd i Froland kommune. Studiens formål er todelt: for det første ønsker jeg å innhente nyttig informasjon fra endringslederne om begrunnelsene bak endringene og deres opplevelser av endringsprosessen, samt deres bevissthet om sine roller og oppgaver i denne sammenheng. For det andre er det viktig å få innsikt i endringsberørtes synspunkter og opplevelser av endringsprosessen, da disse kan avvike fra lederne sine oppfatninger. Endringsberørte kan gi verdifull informasjon om hvordan begrunnelsene for endringene ble oppfattet, kommunikasjonen under prosessen og selve gjennomføringen av endringene. Det er også av interesse å skille mellom endringsledere og endringsberørte for å fastslå eventuelle forskjeller eller likheter i deres meninger og oppfatninger. Ved å inkludere både endringsledere og endringsberørte i utvalget, kan studien gi en bredere og mer helhetlig forståelse av endringsprosessen innenfor habiliteringstjenesten i Froland kommune.

Ingen hindringer ble opplevd i forbindelse med å avtale intervjuer, og alle de planlagte intervjuene ble fullført innenfor en tidsramme på to uker.

Det ble gjennomført seks intervjuer i denne studien. Blant informantene er tre ansatt i ulike fagstillinger på forskjellige arbeidsplasser som var berørt av omstilling og endringsprosesser i kommunen innen habiliteringavdelingen, mens de resterende tre er ledere i forskjellige organisatoriske nivåer i kommunen fra toppledelse til mellomleder.

To av intervjuene ble utført på ledernes kontor, to på datarommet ved sykehjemmet, og de resterende to, ble avholdt på de respektive arbeidsplassene. På grunn av behovet for å ta opp lydopptak, ble det tatt hensyn til både lyd- og konfidensialitetskrav. Varigheten av intervjuene

varierte fra 20 til 45 minutter hver, avhengig av deltakernes tilgjengelighet og omfanget av temaene som ble svart.

Alle intervjuene ble utført ansikt- til -ansikt fordi det er positivt for å etablere tillit og åpenhet, det gir god flyt i samtalen i tillegg oppstår det ofte er mindre distraksjoner (Jacobsen, 2016, s. 147-148).

I denne oppgaven vil informantene bli referert til ved hjelp av nummerering i den rekkefølgen de ble intervjuet, slik at den første informanten vil bli referert til som «informant nr.1», den andre som «informant nr.2» og så videre.

#### 4.2.3 Analyse av datamateriale

Jeg startet analyseprosessen med å redusere rådataene og oppsummere de mest interessante funnene fra hvert intervju. Jacobsen foreslår annotering et kort sammendrag av det enkelte intervju med kommentarer (Jacobsen, 2016, s. 205). Slik at en kan bli kjent med teksten og trekke ut sentrale temaer for å belyse problemstillingen. Et eksempel på et sentralt funn fra flere intervjuer er hvordan endringsberørte opplevde endringsprosessen.

I neste fasen gikk jeg igjennom alle de transkriberte intervjuene på nytt og, etter samråd med veileder, besluttet å utføre koding manuelt. Jeg strøk under funn i forhold til valgte tema, uansett hvor i intervjuet de ble sagt.

Hovedtemaene som ble valgt for analysen inkluderte informantenes opplevelse relatert til ledelse, deltakelse og kommunikasjon. Det er verdt å merke seg at det også ble diskutert andre betydningsfulle temaer rundt intervjuene, som senere blir adressert i analysekapitlet.

Deretter førte jeg alle funnene over på et eget skjema, der temaene var skrevet horisontalt og informantenes navn var ført vertikalt. På denne måten fikk jeg oversikt over funnene for hvert tema og informantenes svar totalt sett. Jeg kunne se etter røde tråder i informantenes svar, og vurdere hvordan de argumenterte. I tillegg kunne jeg sammenligne hvordan de ulike informantene hadde svart på de samme spørsmålene. Dette oversiktskartet var et nyttig verktøy i analysen av materialet. Jeg la til sidetall for å gjøre det enklere å finne igjen funnene i transkripsjonene senere i analyseprosessen.

### 4.3 Studiens kvalitet

Jacobsen påpeker at Innsamlede empiri bør dekke to krav: empirien må være gyldig og relevant (*valid*), empirien må være pålitelig og troverdig (*reliabel*) (Jacobsen, 2016, s. 16).

#### 4.3.1 Reliabilitet

Troverdigheten i forskningen i stor grad vil være påvirket av hvordan intervjuene blir gjennomført og hvordan informantenes svar og synspunkter blir håndtert (Jacobsen 2016, s. 227-228). Som Jacobsen påpeker, kan relasjon mellom informanten og intervjuer påvirke svarene man får, og vil derfor variere fra intervju til intervju (Jacobsen, 2016, s. 242).

I min studie vil reliabiliteten være avhengig av gjennomføring av intervjuene. Her kan det også pekes på at reliabiliteten vil være påvirket av informantenes hukommelse, siden deler av hendelsene og informasjonene er retrospektiv. Selve intervjuet vil også påvirke reliabiliteten fordi jeg jobber i kommunen og har kjennskap til organisasjonen og personalet. Det som jeg bør tenke over, er at hvordan selve situasjonen kan ha påvirket innholdet i det man har hørt eller sett. Dette er viktig for en senere drøfting og avklaring av undersøkelsens reliabilitet (Jacobsen, 2016, s. 201).

Selv om pålitelighet har vært en utfordring, er jeg trygg på at studien likevel gir verdifull innsikt i emnet. Jeg har vært bevisst på å begrense mulige påvirkninger og feilkilder i forskningsprosessen. Jeg har også tatt nøye notater om viktige ting som skjedde under intervjuene, som for eksempel hvor de ble gjort og om det var noe som påvirket svarene. Dette vil hjelpe meg når jeg analyserer dataene senere.

#### 4.3.2 Validitet

Gyldighet og relevans innebærer at empirien som er innsamlet skal svare på spørsmålene som ble stilt. Med pålitelighet og troverdighet menes at undersøkelsen må være troverdig og skape tillit. (Jacobsen, 2016, s. 17). Det er viktig å merke seg at tolkning av andres opplevelser av situasjoner kan være utfordrende, da opplevelse er subjektive og individuelle.

#### 4.3.3 Intern validitet

Intern gyldighet handler om å stille spørsmål om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2016, s. 228).

Forskerens data vil også være avhengig av å få tak i de riktige kildene som vil gi riktig informasjon om fenomenet forskeren studerer (Jacobsen, 2016, s. 229).

I studien har jeg møtt utfordringer knyttet til dokumentasjon av endringene. Det er vanskelig å vurdere om mine data nøyaktig representerer virkeligheten, spesielt med tanke på at informasjonen hovedsakelig er basert på intervjuer med personer i kommunen. For å styrke validiteten har jeg bevisst inkludert perspektiver fra både ledere og ansatte. Dette tilnærmingen har gitt meg muligheten til å utforske ulike synspunkter og erfaringer knyttet til hvordan endringsprosessen er blitt ledet og opplevd. Jeg håper at ved å sammenligne og vurdere dataene fra disse ulike informantene, kan jeg oppnå en mer helhetlig forståelse og øke kvaliteten av denne oppgaven.

#### 4.3.4 Ekstern validitet

Ekstern gyldighet, også kjent som overførbarhet, handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre undersøkte situasjoner (Jacobsen, 2016, s. 17).

I studiens case har jeg forsket på en spesifikk enhet innen kommunen, og dermed funn trolig er ikke representativ for andre organisasjoner i samme situasjon. Det er også få informanter i denne studien, noe som gjør enda vanskeligere å generalisere opp mot andre populasjoner. Det er viktig å være oppmerksom på at resultater i denne studie vil være situasjonsbestemt og dette er en casestudie. Målet med studien har ikke vært å generalisere funnene, jeg ønsker heller å supplere kunnskap om ledelse, endringsprosesser, og kommunikasjon med ansatte og deres opplevelser i en liten enhet i offentlig sektor.

#### 4.4 Ethiske vurdering

Med tanke på forskeres etiske ansvar med hensyn til hvordan undersøkelsen kan påvirke forskningsobjekter, deres oppfatning og den senere bruken av resultatene, er det avgjørende å nøye vurdere etiske overveielser før forskningsprosessen starter. I tillegg kreves kontinuerlige etiske vurderinger i løpet av hele undersøkelsesprosessen, som en påminnelse om å følge etiske prinsipper (Jacobsen, 2016, s. 45).

I denne sammenhengen har jeg nøye vurdert hvordan personopplysninger skulle ivaretas i forbindelse med studien. Informantenes stillinger er anonymisert, og de er referert til ved nummer i den rekkefølgen de ble intervjuet. All henvisning til steder er betegnet som Bofelleskap 1,2,3 og den fjerde institusjonen er navngitt som Avlastningsbolig for å tydeliggjøre de ulike tjenestene. Det ble ikke ansett nødvendig å anonymisere kommunens navn, da det er innhentet tillatelse for gjennomføring av prosjektet i kommune.

Informantene ble forhåndsvarslet om studien og formålet med det før datasamlingen startet. I forbindelse med dette sendte jeg ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema som beskrev hva det vil innebære å delta i studien. (vedlegg I).

Intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema var i forkant godkjent av NSD – Norsk senter for forsikringsdata. (vedlegg II). Informantene fikk mulighet til å lese gjennom og skrive under Intervjuguiden og samtykkeerklæringen. Informantene fikk informasjon om at det var frivillig å delta, hva deltakelse innbar og at de kunne trekke seg uten begrunnelse om ønskelig.

Datasamling ble gjort ved bruk av lydopptak under intervjuene, noe informantene godkjente i forkant av intervjuene. Det ble informert at lydopptak vil transkriberes og oppbevares på privat datamaskin og utilgjengelig for andre, samt at disse blir slettet ved godkjenning av prosjektet.

Jeg har i min studie et mindre utvalg i kommunen, og det kan derfor vil være større risiko for at utenforstående kan identifiserer enkeltpersoner i organisasjonen.

I intervjuguiden har jeg ikke spørsmål som kan identifisere personen, det ble ikke stilt spesifikke spørsmål om personen, men heller deres erfaring om de ulike temaene.

## 5.0 Empiriske funn

Analysekapittelet vil presentere resultater knyttet til problemstillingen: **Hvordan har ledere og ansatte opplevd endringsledelse i omorganiseringsprosessen, og på hvilken måte har deltakelse og kommunikasjon preget prosessen og utfallet av denne prosessen?**

Jeg har systematisert empiriske funn i to deler. Den første delen presenterer perspektivene fra lederinformantene, mens den andre delen tar for seg synspunkter til de ansattinformantene.

### 5.1 Ledelsens perspektiv

I denne delen av kapitlet vil ledernes perspektiv bli presentert i forhold til sentrale faktorer i endringsprosessen.

#### 5.1.1 Endringsbehov

Funnene viser at når det gjelder oppfatningen av behovet for endring og sammenslåing av boligene, var ingen av toppledere involvert i beslutningsprosessen ifølge informantene.

Informant nr.3, en av organisasjonens øverste leder i kommunen, gir uttrykk for begrenset kunnskap om prosessen med sammenslåing og endringer i organisasjonen. Dettet kan gi inntrykk av at beslutningene knyttet til sammenslåing og endringer hovedsakelig involverte lavere nivåer i organisasjonen. Informanten selv indikerer begrenset deltakelse og uttaler følgende:

Informant nr.3 «Jeg kan ikke si så mye om det. De som drevet den prosessen var involvert og gjennomført sammenslåing av to boliger og gjort endringer der. Når vi snakker om å slå sammen to boliger da er så lang nede i organisasjonen. Jeg var i stor grad ikke involvert».

Videre fokuserer informant nr.3 på viktigheten av å kartlegge begrunnelsen for endringer og forklare dem til ansattgruppen. Informanten understreker betydningen av å gi en god forklaring på hvorfor endringen blir gjennomført, selv om noen endringer kan være politisk styrt. Videre påpeker informanten også at det er en standard prosedyre for å informere ansattgruppene om grunnen til endringen i det første møtet, og dette er en praksis som organisasjonen følger.

Informant nr.3: «(...) så er det alltid oppstarten, altså første møtet vi har med ansattgrupper så er det å forklare dem hva var grunnen for denne endringen? Så har vi litt sånn standard prosedyre på det».

Informant nr.5 er også en av toppledere som uttrykker at vedkommende ikke var involvert fra begynnelsen av beslutningsprosessen angående sammenslåing og endringer i organisasjonen. Informanten nevner også at ansvarsområdet deres ble delegert fullt ut til avdelingsledere, og i starten av prosessen var det ingen i deres nåværende stilling. Informanten vektlegger viktigheten av å ha overordnet ansvar for å implementere endringer i samsvar med lover og regler for å sikre vellykkede prosesser. Videre indikerer informanten at feilaktig implementering av endringer kan være utfordrende og uttaler:

Informant nr.5: «Jeg er godt klar over betydningen av dette fokuset. Det er veldig vanskelig å gjennomføre endringer effektivt hvis man ikke følger riktige prosedyrer og retningslinjer».

Videre beskriver lederen behovet for den tredje sammenslåingen i 2022 med hensikt å tillate personalet å arbeide ved begge stedene, samtidig som det skulle være færre ledere å forholde seg til. Dessverre ble ikke dette målet oppnådd, til tross for at det var forventet å være en fordelaktig løsning.

Informant nr.5: «Tanken var at personalet kunne jobbe på begge plasser, og at den ansatte slapp å ha mer enn en leder. Så slik jeg ble fortalt at det ville være en veldig fordel (...) Så lykkes man ikke med det man tenkte».

Informant nr.6 beskriver god ledelse som evnen til å identifisere behovet for endringer i kommunen, være åpen for endring og ha en positiv innstilling til kommunens utvikling.

Informant nr.6: «Jeg tenker at det er ledelse som ser behovet for endringer i kommunen. (...) Det er ikke en god ledelse hvis man ikke er villig til å endre seg og se på det positive og på utviklingen i kommunen».

Informant nr.6 introduserer et tydelig behov for endringer knyttet til ledelse og drift i arbeidsboligen. Informanten gir uttrykk for at dette behovet oppsto da det ble foreslått å slå sammen en bolig for funksjonshemmede med en avlastningsbolig. I lys av dette ble det klart at det var nødvendig med en leder for å forbedre driftsforholdene. Målet var å oppnå bedre og mer pålitelig drift, bygget på et sterkt faglig grunnlag, samt koordinering av drift og tjenestetilbud.



Informant nr.6: «så (...) da det var behov for å endre avlastningsboligen. Da ble det foreslått en sammenslåing av en bolig for funksjonshemmede sammen med en avlastningsbolig, så det var behov for en leder der da. For å forbedre drift, bedre faglig og mer sikker samkjøring og tjenestetilbud. Dette temaet ikke var mye diskutert eller prioritert i organisasjonens agenda. Det ble primært oppfattet som en sak som ville påvirke lederen selv, og ikke nødvendigvis de øvrige ansatte i organisasjonen».

Informant nr.6 deler sin opplevelse om den begrensede tilgjengelige informasjonen og mangelen på en klar definisjon av langsiktige mål. Som leder følte vedkommende seg underinformert og var i en situasjon der det var vanskelig å videreformidle relevant informasjon til sine ansatte. På et personalmøte nevnte informanten muligheten for en sammenslåing av de to driftsenhetene, men det var lite eller ingen ytterligere informasjon tilgjengelig på det tidspunktet.

Dette peker på manglende klarhet når det gjelder å utvikle en fremtidsvisjon og identifisere endringsbehovet i organisasjonen. Topplederne selv uttrykker begrenset kunnskap om endringsprosessen, og dette kan ha ført til generell usikkerhet i organisasjonen om behovet for endring. Det blir dermed klart at det har vært betydelig mangel på ledelsesinvolvering og tydelighet i forbindelse med endringsinitiativene.

### 5.1.2 Kommunikasjon under endringsprosess

Funnene indikerer en enighet blant all lederinformantene om at kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser og anses som helt essensielt.

Kommunikasjonen hovedsakelig foregått via e-post og noen få personalmøter. I følge informantledere etter COVID-19-pandemien ble kommunikasjon i hovedsak gjennomført via digitale plattform (Teams).

Informant nr. 3 synes at medarbeiderne bør være en aktiv del av endringsprosessen «reisen» og dette oppnås gjennom inkludering og god kommunikasjon.

Informant nr.3: «Å involvere medarbeidere er viktigste, inkludering og kommunikasjon er kjempe vesentlig for å få de med på reisen».

Informant nr.5 beskriver at endringer ble kommunisert med personalmøter og teams-møter, men det virker som det var begrenset kommunikasjon og drøfting med de ansatte.

Endringsbeslutningene ble tilsynelatende presentert i et allmøte eller avdelingsmøte som en

informasjon om at endringene ville finne sted. De ansatte som ble påvirket av endringene, ble ikke informert på forhånd. Kommunikasjonen virket ensidig, og de ansatte hadde ikke anledning til å drøfte endringene før de ble implementert.

Informant nr.5: «Jeg tror ikke det var snakk om noen drøfting, så det ble bare en informasjon om at disse endringene trer i kraft, og jeg tror ikke de ansatte som er involvert eller berørt var informert om det i forkant» (...) «Nei, jeg tenker jo at å ha en god kommunikasjon, er avgjørende for å lykkes med endring, og det har man jo ikke hatt, og derfor kan man kanskje ikke heller ser at denne endringen har vært så vellykket».

Informant nr.6: uttrykker viktigheten av effektiv kommunikasjon både innad i ledergrupper og blant de ansatte i organisasjonen. Informanten påpeker også at kvaliteten på denne kommunikasjonen har konsekvenser for de oppnådde resultatene. Informanten sier at manglende informasjon og riktig kommunikasjon kan føre til frustrasjon og motstand.

Informant nr.6: «(...) informasjon var nok kun i personalmøter. Personalmøte som arbeidsstedet har, hver sjetten uke, så det har vært lite spørsmål rundt det fra personalgruppe heller, lite interesse. Dette har ført bekymringer og usikkerhet til arbeidssituasjon. Som oppsummert det var veldig lite kommunikasjon og lite snakk rundt dette».

Lederinformantene mener at kommunikasjon i organisasjonen i forbindelse med endringsprosesser er viktig. Imidlertid viser funnene at kommunikasjon under endringsprosessen har vært mangelfull og ikke tilstrekkelig for å forklare endringene som har funnet sted. Dette har påvirket suksessen til endringene.

### 5.1.3 Deltakelse i beslutninger under endringsprosess

Funnene viser at lederinformantene er enige om at ansattes deltakelse i beslutninger i endringsprosess har stor betydning. Det er imidlertid en variasjon i hvordan lederne beskriver utfordringer knyttet til medarbeider deltakelse. Dette kan delvis forklares av kompleksiteten ved å involvere mange ansatte med mange ulike meninger noe som kan være ressurskrevende.

Informant nr.3 legger vekt på betydning av medvirkning og involvering av ansatte i endringsprosesser. Videre påpeker informanten at ansatte ofte besitter verdifull kompetanse og innsikt i hva som er viktig for å kunne gjennomføre vellykkede endringer.

Informant nr.3 understreker at det er ledere og nestledere på lavere nivåer i organisasjonen som er tett involvert i endringsprosessene. Disse lederne har bedre oversikt over hele prosessen. Toppledere har diskusjoner med virksomhetsledere angående ulike prosesser. Dette bidrar til å sikre at alle ansatte blir ivaretatt, spesielt når det gjelder endringer som påvirker ansatte. Det nevnes også at bemanning og omstillingsprosesser er viktige faktorer å ta hensyn til. Informanten refererer til eksisterende rutiner og prosedyrer for å involvere ansatte og sikre deres ivaretagelse i endringsprosesser, spesielt i tilfeller av nedbemanning.

Informant nr.5 understreker at det kan være utfordrende å inkludere hver enkelt ansatt i beslutningene, på grunn av endringenes omfang. For å håndtere dette, fremhever informanten viktigheten av å etablere en kanal for kommunikasjon gjennom tillitsvalgte og verneombud, som fungerer som representanter for de ansatte. Informanten foreslår også at det er essensielt å inkludere relevant personer, spesielt teamledere og avdelingsledere, i beslutningsprosessen. Disse lederne er nærmere driftsnivået og kan bidra til bedre forståelse og implementering av endringene på lavere organisatoriske nivåer.

Informant nr.6 påpeker virkeligheten av å gi de ansatte mulighet til å bli hørt i beslutningsprosessen. Selv om det er lederne som til slutt tar de endelige beslutningene og har myndighet til å overstyre. Videre understrekker informanten betydningen av å inkludere også ledere på lavere organisatoriske nivåer i denne prosessen. Dette innebærer at både ansatte og ledere på ulike nivåer skal ha mulighet til å delta i beslutningsprosesser knyttet til endringer.

Lederinformantene vektlegger betydning av å inkludere relevante personer, som teamledere og avdelingsledere, samt å etablere effektive kommunikasjonskanaler gjennom tillitsvalgte og verneombud. Disse tiltakene er nødvendige for å sikre at ansatte og ledere blir involvert i endringsprosessene ifølge informantene.

#### 5.1.4 Tillitsdynamikken i endringsprosess

Informantlederes uttalelse indikerer at tillitt er en viktig faktor i organisasjonen og tillit kan påvirkes av flere faktorer inkludert informasjonsflyt, ærlighet, dialog og opplevelsen av å bli hørt og sett.

Informant nr.3 uttrykker at tilliten til ledelsen er avhengig av om ansatte har fått tilstrekkelig og god informasjon. Hvis de ansatte har tillit til at prosessene er velinformerte og blir håndtert på en god måte, er tilliten til stede. Imidlertid, hvis det oppstår usikkerhet eller problemer i prosessen, kan tilliten utfordres, og de ansatte søker ofte tillitsvalgte for dialog og involvering.

Informant nr.5 opplever tillit fra de ansatte og håper at folk har tillit til at prosessene er ærlige og at de ansatte føler seg lyttet til og sett. Samtidig er informanten avhengig av sine ledere for å ta kontakt med de ansatte og videreformidle informasjon og opprettholde tilliten.

Informant nr.6 opplever at ansatte har tillit til vedkommende som leder. Og denne tillitten er gjensidig i deres avdeling.

Lederinformantene understreker at god kommunikasjon og informasjonsflyt er avgjørende for å opprettholde tilliten i endringsprosesser. Det vises også til at tillit kan være avhengig av hvordan eventuelle usikkerheter eller problemer i prosessen blir håndtert av ledelsen.

### 5.1.5 Gjennomføring av endringer

lederinformantene delte lignende synspunkter og opplevelser vedrørende organisasjonenes endringsledelse fra 2020 til 2022. Informantledere fremhevet utfordringer knyttet til endringsledelse, betonte viktigheten av å skape trygghet blant ansatte, og påpekt bekymring for dårlig forberedelse og kommunikasjon.

Informant nr.3 uttrykker at endringer er sårbare fordi de påvirker mennesker. Hvis endringene ikke blir håndtert på en trygg og god måte, kan det føre til frykt og usikkerhet. Informanten understreker viktigheten av at endringene skal bli gjennomført på en riktig måte for å skape trygghet i prosessen.

I følge informant nr.5 har erfaringene med endringsprosesser vært utfordrende og kaotiske. Ledelsen har ikke vært tydelig i å involvere de ansatte og har tatt beslutninger uten å informere eller drøfte med dem på forhånd. Dette har ført til frustrasjon, bekymring og en følelse av å bli overkjørt blant de ansatte. Det har vært manglende klarhet i ansvarsfordelingen og begrenset mulighet for påvirkning. Informasjonen om endringene har ikke blitt kommunisert godt, og de ansatte har ikke følt seg godt forberedt på endringene. Til tross for dette håper informanten at de har lært av tidligere dårlige prosesser og vil forbedre endringsprosessene i fremtiden for å skape trygghet, og bedre resultater. Det har vært store innsparingskrav de siste tre årene, og informanten håper at prosessene og rutinene for endringsledelse vil bli forbedret.

Informant nr.5: «(...) om det har vært dårlige prosesser og dårlige rutiner for endringsprosessen i denne kommunen, så håper jeg at vi har blitt mye mer bevisst på det nå, (...) etter å ha påbegynt arbeidet med kostnadsbesparelser, må vi nå fokusere på å forbedre både prosesser og tjenester samtidig».

Informant nr.6 uttrykker at det har vært mange endringer uten tilstrekkelig kartlegging eller risikoanalyse på forhånd. Det har vært mye snakk uten formell formidling og dokumentasjon i systemet. Dette har skapt bekymring blant ansatte og usikkerhet rundt driften. Manglende informasjon om omstillingen har ført til redsel blant de ansatte.

Informant nr.6 «(...) Egentlig mye snakk. Det har vært lite kartlegging på forhånd. (...) Mine ansatte var nok litt redde for å miste den nære kontakten Og det blir kanskje litt mer sånn usikkerhet rundt driften. Så det har vært nok en del manglende informasjon rundt hele omstillingen da man blir litt usikker om blir litt sånn redd for sin egen posisjon».

Til tross for disse problemene uttrykkes håp om forbedring i fremtidige endringsprosesser, resultater og tjenestekvaliteten.

#### 5.1.6 Oppsummering

Funn av lederintervjuene indikerer en begrenset deltakelse fra toppledere (en av kommunedirektørens ledergruppe og en av kommunens virksomhetsleder) i vurderingen av behovet for endringer i habiliteringsavdelingen. En mellomleder var imidlertid direkte involvert i en av endringene. Alle informantene understreker viktigheten av å etablere en felles forståelse for endringer og gi en tydelig begrunnelse for hvorfor endringer blir gjennomført. Samtlige informanter legger vekt på at effektiv kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser og anses som essensielt. Etter COVID-19-pandemien ble digital kommunikasjon den primære kanalen, men den ble oppfattet som begrenset og ikke grundig nok.

Det ble avdekket at informasjon ofte ble formidlet i begrenset omfang, uten å følge en planlagt kommunikasjonsstrategi. Dette førte til begrensede dialoger og spørsmål fra personalet, hovedsakelig på grunn av manglende klarhet i begrunnelsen og forklaringen bak endringene. Diskusjoner om endringene ble i stor grad begrenset til sjeldne personalmøter.

Alle informantene fremhever betydningen av medvirkning og involvering av ansatte i endringsprosesser, selv om en leder nevnte rutiner og prosedyrer for ansattes involvering i nedbemanningsprosesser. Tillitsvalgte, verneombud, teamledere og avdelingsledere ble identifisert som viktige deltakere i beslutningsprosessen for å ivareta de ansattes interesser og øke forståelsen for endringene.

Toppleder understreket betydningen av tillit i organisasjoner, som kan påvirkes av faktorer som informasjonsflyt, ærlighet, dialog og følelsen av å bli hørt og sett. God kommunikasjon og informasjonsflyt ble identifisert som avgjørende for å opprettholde tillit i endringsprosesser. Tillit kan også avhenge av hvordan usikkerheter eller problemer i prosessen blir håndtert av ledelsen. Informantene beskriver deres erfaringer med endringsprosesser som kaotiske, preget av manglende involvering og begrenset klarhet i ansvarsfordeling.

## 5.2 Ansattes perspektiv

I denne delen av kapitlet vil ansattes perspektiv bli presentert i forhold til sentrale faktorer i endringsprosessen.

### 5.2.1 Endringsbehov

I lys av konteksten rundt behov for endring, viser funn at det ikke ble oppnådd en felles forståelse for viktigheten og nødvendigheten av disse endringene.

Informant nr.1 føler seg også lite informert om grunnen til endringene. Selv om det ble nevnt at sammenslåingen var for faglig forsvarlighet og samarbeid mellom kollegaer, opplevde vedkommende at begrunnelsen ikke var tilstrekkelig klar, og dette fungerte ikke i praksis.

Informant nr.1: «Jeg føler at jeg fikk lite informasjon. Vi fikk beskjed om at det var pga. faglig forsvarlighet at vi skal bli slått sammen med de andre boligene. Da blir vi flere kollegaer og kommer til å utveksle kunnskap med dem. (...) nei jeg vil si nei, det var motsatt effekt ja. Mer ustabil arbeidsmiljø, det var mange som sluttet».

Informant nr.2 uttrykker frustrasjon over mangelen på en grundig og tydelig presentasjon av endringene. Vedkommende opplever mye rot og usikkerhet i prosessen, med hyppige endringer og manglende klarhet.

Informant nr.2: «jeg ble egentlig ikke presentert på ordentlig vis. Nei, det var rette og slett veldig uryddig prosess egentlig synes vi, veldig. Istedenfor å se at ledelsen tok mer ansvar, og forklare hvorfor endringene skulle skje».

Informant nr.4 nevner spesifikt sammenslåingen av Bofelleskap 1 og Avlastningsboligen, der hovedargumentet var å bruke personalet mer fleksibelt på grunn av mangel på vikarer. Vedkommende merker også at det virker som det var diskusjoner om dette på forhånd, men at de ansatte blant annet tillitsvalgte ikke ble inkludert i prosessen. Informanten påpeker imidlertid at de endringene ikke førte til økt stabilitet, spesielt i Avlastningsboligen og det har

vært vanskelig å finne en løsning. Informanten nevner at disse prosessene har pågått i over tre år og at det fortsatt er pågående endringer og diskusjoner om ledelsen.

De siterte uttalelsene fra informantene reflekterer en gjennomgående tematikk som dreier seg om uklarhet, begrenset informasjon og en passiv rolle fra ledelsen for å sikre en jevn og forståelig gjennomføring av endringene. Det er en samstemt oppfatning blant de tre ansatte om at informasjonsflyten var begrenset, og begrunnelsen for behovet for endring og sammenslåingene var utydelig. Informantene peker vesentlig på at de opplevde mangel på informasjon og tydelig begrunnelse i endringsprosessen, noe som har påvirket deres oppfatning av endringenes formål og betydning.

### 5.2.2 Kommunikasjon under endringsprosess

Informantansatte indikerer at det har vært begrenset kommunikasjon og informasjon om endringsprosessen i organisasjonen. Informantene uttrykker at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om endringene, og at det har vært få formelle møter eller spesifikke samlinger for å diskutere endringsprosessen.

Funnene viser at informasjonen om endringene ble muligens nevnt i forbigående under noen personalmøter, men dette ble gjort gjennom korte setninger eller overfladisk informasjon. Det var ingen organiserte hovedsamlinger som var dedikert til å adressere endringsprosessen.

Informant nr. 1 gir uttrykk for at det har vært mangel på tydelig beskjed og god kommunikasjon i forbindelse med endringsprosessen.

Informant nr.1: «Informasjon har bare blitt nevnt i små bi-setninger på noen få personalmøter, og det har ikke vært noe hovedmøte spesifikt for endringsprosessen».

Det viser seg at selv om det var avholdt personalmøter og sendt e-poster til tillitsvalgte, ble informasjonen primært delt etter at hendelser allerede hadde funnet sted.

Informant nr.2 påpeker at det har vært begrenset bruk av personalmøter og e-post og at informasjon i e-post ofte ble brukt til å håndtere problemer etter at de har oppstått, heller enn å gi effektiv forhåndsinformasjon og kommunikasjon.

Informant nr.2: «Personalmøter har det vært, og har fått mail regner jeg med, ja at mail har blitt brukt til noe informasjon, men veeldig lite. Mail har vært som mest brannslukking informasjon, at det kommer til slutt. Ikke fordi at ledelsen er i forkant og informerer».

Informant nr.4 påpeker at i utgangspunktet ble kommunikasjon i forbindelse med omstillingen formidlet via e-post og noen få fysiske møter. Imidlertid, fra 2020 ble hovedkommunikasjonskanalen Teams på grunn av Corona pandemien. Informanten nevner at det var overraskende da de mottok en e-post som informerte om at enkelte stillinger skulle endres. Dette skjedde uten at de ansatte eller tillitsvalgte var involvert i beslutningsprosessen. Samtidig erkjennes det at mye av prosessen var satt i gang og bestemt før de ansatte ble involvert. Dette gjorde det vanskelig for tillitsvalgte å endre det som allerede var blitt avgjort før de ble inkludert i prosessen. Til tross for dette legger informant nr.4 vekt på betydningen av god kommunikasjon i endringsprosesser og det nære samarbeidet med tillitsvalgte som representerer de ansatte.

Funnene indikerer at det manglet en grundig gjennomtenkt og forhåndsplanlagt kommunikasjonsstrategi i løpet av endringsprosessen. Informasjonsformidlingen var manglende eller forsinket i prosessen.

### 5.2. 3 Motivasjon

I følge informantene er effektiv kommunikasjon, informasjonsdeling, inkludering av ansatte i beslutningsprosesser og verdsetting av fagkompetanse essensielle faktorer for å opprettholde ansattes motivasjon.

Informant nr.1 understreker at nøkkelen til å skape en felles opplevelse og øke engasjement blant ansatte er å gi dem muligheten til å delta aktivt, åpne for meningsutveksling og inkludere dem i beslutningsprosesser, noe som ansatte savnet under disse prosessene.

Informant nr.2 legger spesiell vekt på ansattes involvering i beslutningsprosesser og å gi dem en stemme. Dette, ifølge informant nr.2, er avgjørende for å oppnå økt motivasjon og engasjement blant ansatte.

Informant nr.2: «motivasjon går på kommunikasjon, og at en følelse å bli hørt, være med i prosessen. Jeg skjønner at ledelsen har ansvar for å ta avgjørelser innimellom, men det er positivt at folk bli involvert, slik at de ikke føler at alt bare kommer ovenfra. Vi ble ikke hørt og inkludert i beslutningene».

Informant nr.4 fremhever viktigheten av informasjonsdeling og kunnskapsutveksling for organisasjonens effektivitet. Informanten mener å dele informasjon og kunnskap kan bidra til å forbedre ansattes forståelse av organisasjonens mål og prosesser, noe som igjen kan påvirke deres motivasjon til å delta aktivt og bidra til suksess. Informanten påpeker at ansatte,



inkludert tillitsvalgte, ble ikke tilstrekkelig involvert, og det var en feilfordeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette førte til betydelig frustrasjoner som negativt påvirket arbeidshelsen og resulterte tap av motivasjon blant de ansatte.

Funnene tyder på at mangelen på informasjonsdeling, feilfordeling av arbeidsoppgaver og ansvar, begrenset kommunikasjon og kunnskapsdeling, hadde en negativ innvirkning på ansattes forståelse av organisasjonens mål og prosesser. Dette kunne potensielt ha påvirket ansattes motivasjon til å føle seg involvert i prosessen.

#### 5.2.4 Deltakelse i beslutninger under endringsprosess

Ansattinformantene understreker gjentatte ganger betydningen av deltakelsen i endringsprosessene. For dem er deltakelse ikke bare en formalitet, men en vesentlig faktor for å sikre en vellykkede endringer. De sier at tidlig og aktiv involvering, kombinert med god kommunikasjon er nøkkelen til å bygge forståelse og støtte for endring blant ansatte.

Informant nr.1: «Deltakelse har jo mye å si, for at endringen skal bli bra. De burde involvert oss helt i begynnelsen av prosessen og forklarte hvorfor de skal gjøre dette og spurte hva vi ansatt synes. Vi har noen meninger på hva som hadde fungert greit og ikke bare satt dette i gang uten noe kommunikasjon».

Informant nr.2 understreker sterkt betydningen av ansattes involvering og deltakelse i endringsprosessene. Informanten ønsker at lederne også skal være mer involvert i de faktiske forholdene på arbeidsplassen.

Informant nr.2: «det er viktig at ledelsen ikke bare tar beslutninger ovenfra uten å lytte til de ansattes synspunkter og bekymringer. For at ting skal gjennomføres på et akseptabelt møte, må de ansatte bli involvert og lyttet til».

En av informantene hevder at de som jobber direkte på gulvet, har en unik innsikt og kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer på daglig basis, og deres perspektiver og meninger må tas i betraktning for å oppnå vellykkede endringer.

Informant nr.4: «Jeg tror deltakelse har den største betydningen for å lykkes i endring (...) ja, så skal jeg forklare deg. Det er de som jobber på gulvet, har masse kunnskap om hvordan arbeidet fungerer».

Funnene indikerer tydelig at informantene ser på ansattes deltakelse som avgjørende for endringsprosessen og dens suksess. Likevel gir de uttrykk for at de ikke ble aktivt involvert, til tross for deres innsikt og kunnskap om organisasjonens daglige virke. Informantene føler at

deres perspektiver og meninger kunne ha blitt tatt i betraktning for å oppnå vellykkede endringer og bedre gjennomføring av endringer, i stedet for å bli utelatt fra denne viktige prosessen.

### 5.2.5 Tillitsdynamikken i endringsprosess

Grad av tillit varierte blant de ansatte i reaksjonene på endringsprosessen. Informantene sier at tillit kan påvirkes av kommunikasjon, kompetanse og transparens i endringsprosesser.

En av informantene uttrykker usikkerhet og tvil om den faktiske begrunnelsen bak endringene, noe som potensielt kunne påvirke tilliten. Dette kunne skyldes manglende klarhet i kommunikasjonen eller mistanke om manglende åpenhet. Informanten spekulerte også på andre faktorer som kunne ha spilt en rolle, for eksempel kommunens økonomiske situasjon. Vedkommende føler at ikke all informasjon hadde blitt formidlet tydelig.

Informant nr.1: «lederne har nevnt faglig forsvarlighet som begrunnelser for endringen, Jeg tenker at det må være flere faktorer som avgjør, eller som har ført til dette, så? Ja nei en er litt usikker på det der, eller at det var På grunn av økonomi, eller? En begynner å lure».

Informanten nr.2 gir uttrykk for at det er vanskelig å gi et klart svar på hva lederne har ment eller tenkt, da de har uttrykt seg om saker som de ikke hadde full kontroll over. Dette kunne tolkes som en indikasjon på manglende kompetanse eller innsikt fra ledelsens side, selv om informantene ikke nødvendigvis antok at lederne hadde løyet eller forsøkt å skjule noe. Denne utfordringen med oppfattet manglende kompetanse kan potensielt påvirke tilliten til lederne og skape usikkerhet blant ansatte i endringsprosessen.

Informant nr.4 uttrykker frustrasjon over mangelen på en klar forklaring eller begrunnelse under prosessen, noe som kan ha påvirket tilliten til lederne og skapt usikkerhet blant de ansatte.

Informant nr.4: «(...) det dreier seg om å bli kontinuerlig informert og involvert i diskusjoner for å forstå hvorfor ting skjer. Jeg må si det rett ut at vi fulgte oss faktisk litt lurt til å være med i prosessen. Kanskje vi mistet litt tillit til lederne den gang da».

Funnene indikerer at ansattes tillitt i organisasjonen var påvirket av manglende klarhet i kommunikasjon om grunnene til endringer og usikkerhet og tvil om ledelsens intensjoner og kompetanse når det gjaldt å implementere endringene.

### 5.2.6 Gjennomføring av endringer

Når informantansatte ble bedt om å dele sine opplevelser og erfaringer i forbindelse med gjennomføring av endringer og resultatene som fant sted mellom 2020 og 2022, kom det frem betydningsfulle refleksjoner fra deres side.

Informant nr.1 hevder at endringene ikke resulterte i bedre faglighet, men derimot førte til et ustabil arbeidsmiljø preget av ansatte som sluttet. Mangelen på en klar begrunnelse for endringene og fravær av et fremtidsbilde fra ledelsen bidro til usikkerhet og frustrasjon. Omstillingen som gjentok seg tre ganger på to år, forsterket følelsen av manglende kontroll over styringen og økonomiske hensyn. Videre påpeker informanten at økningen i antall stillinger primært var knyttet til økt brukerantall og avlastningstilbud, uavhengig av endringsprosessen.

Informant nr.2 fokuserer hovedsakelig på den siste endringen som fant sted i 2022 og beskriver en uorganisert og ustrukturert tilnærming til endringsprosessen. Beslutninger og handlinger har vært inkonsekvente og usikre, noe som skapte betydelig forvirring og usikkerhet blant de ansatte. Mangelen på stabilitet og konsistens har ført til mange tilbakeslag og reverseringer av tidligere beslutninger. I tillegg uttrykker informanten også en manglende kompetanse og oversikt hos både lederne og kommunen. Dette har resultert i tilsynelatende uhensiktsmessige beslutninger og en følelse av at ledelsen ikke har nødvendige innsikt i arbeidsplassenes realiteter.

Informant nr.2: «Det ser ut at de ikke har gode og gjennomtenkte planer, og at de ikke har kjennskap til arbeidsplassene. (...) at både ledere og kommunen ikke er kompetente nok, rett og slett etter mitt syn. De har ikke helt oversikt. Det virker som om ledere sitter på side linje av og til, og knipser og bestemmer over natta og tar avgjørelser uten å ha tilstrekkelig innsikt».

Videre beskriver informanten en omfordeling av personale hvor miljøterapeuter ble flyttet mellom boliger. Dette førte en styrking av den faglige kompetansen på ett sted, mens det var en reduksjon på det andre stedet, noe som førte til bekymring for manglende kompetanse i enheten. Informanten påpekte mangelfull oppfølging fra ledelse igjennom hele prosessen. Skift av lederskap og den manglende klarhet ansvarsfordeling mellom mellomledere blant de utfordringene som ble identifisert.

Informant nr.4 har opplevd endringsprosessen som krevende, spesielt knyttet til sammenslåing av Bofelleskap 1 og Avlastningsboligen. Informanten peker på at målet var å

øke fleksibiliteten i personalet på grunn av vikarmangel, men dette førte ikke ønsket stabilitet, og det har vært vedvarende endringer og diskusjoner om ledelsen i over tre år. Informanten følte seg lurert og oversett i prosessen, og opplevde at beslutningene allerede var tatt før de ble involvert.

Informant nr.4: «Prosesen med å øke antall større stillinger ble ikke gjennomført, og det var mistanke om at det var spill for galleriet uten bevis for intensjonen bak».

Funnene indikerer at endringene ikke førte til forbedring av faglighet i organisasjonen. Tvert imot resulterte de i et ustabil arbeidsmiljø og en økning i ansattes avgang. De hyppige omstillingene skapte en følelse av manglende kontroll, da de var ustrukturerte og uorganiserte, preget av inkonsekvente og usikre beslutninger som førte til forvirring blant de ansatte.

### 5.2.7 Oppsummering

Resultatene basert på informantenes uttalelser avslører at i lys av endringsbehovet var det en tydelig mangel på en felles forståelse av nødvendigheten av de pågående endringene. Alle tre ansattinformantene uttrykte en samstemt oppfatning om at informasjonsflyten var begrenset, og at begrunnelsen for endringsprosessene og sammenslåingene manglet klarhet og en tydelig presentasjon. Dette resulterte i en utbredt følelse av usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte.

Videre understreker funnene betydningen av effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling i en vellykket endringsprosess. Det ble avdekket at organisasjonen manglet en tilstrekkelig kommunikasjonsstrategi, og det var begrenset formelle møter eller dedikerte samlinger for å diskutere endringsprosessene. Informasjon om endringene ble noen ganger nevnt overfladisk under ordinære personalmøter, uten spesifikke møter viet til endringene. Den manglende begrunnelse fra ledelsen angående endringene hadde en negativ innvirkning på tilliten til ledelsen blant de ansatte.

Informantene fremhevet viktigheten av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser og anerkjennelse av deres fagkompetanse som avgjørende faktorer for å opprettholde ansattes motivasjon. Dette var imidlertid elementer som ble savnet i gjennomføringen av endringsprosessene, da de ansatte som arbeidet direkte med organisasjonens daglige drift, følte at deres innsikt og perspektiver ikke ble tilstrekkelig tatt i betraktning.

I tillegg til disse utfordringene i endringsprosessene, ble det også identifisert manglende oppfølging fra ledelsen gjennom hele prosessen. Dette inkluderte skifte av lederskap og en

uklar ansvarsfordeling blant mellomledere, noe som ytterligere kompliserte gjennomføringen av endringene. Endringene hadde som mål å løse problemet med mangel på vikarer og utnytte personalet mer effektivt. Imidlertid førte endringene ikke til ønsket stabilitet og stillings økt.

### 5.3 Funn fra skriftlig formidling under endringsprosessen

Etter å ha identifisert mangelen på en klar visjon, en solid begrunnelse og forberedelse for de omfattende endringene basert på funnene fra intervjuene, ble min interesse vekket for å skaffe mer data og etablere kontakt med kontakt personen i virksomheten. Dette ble gjort med den hensikt å oppnå en mer grundig forståelse av bakgrunnen, planleggingen og gjennomføringen av omorganiseringen og endringene som påvirket habiliteringsområdet i Froland kommune i perioden 2020-2022. Målet mitt var å undersøke og analysere denne dokumentasjonen for å kaste lys på de ulike aspektene og intensjoner bak endringene og omstillingsprosessen.

Virksomhetslederen har videresendt fem e-poster til meg, inkludert en protokoll fra et drøftingsmøte som ble holdt i 27 oktober 2021. Disse e- postene inneholdt informasjon om omleggingen av lederansvar til HR og informasjon av turnus til tillitsvalgte. Kun en av e-postene handler om første omstillingsprosessen i januar 2020 som ble sendt til hovedtillitsvalgt angående turnusavtale.

Mangelen på dokumentasjon fra kommunen har begrenset min innsikt i store deler av omstillingsprosessen. Jeg har ikke fått dokumentasjon som kunne identifisere og analysere behovet for endring, og hvordan endringen skal gjennomføres. Jeg savnet en grundig og detaljert plan som kan beskrive hvordan planen kan bidra til å redusere usikkerhet og sørge for at endringen blir gjennomført på en effektiv og målrettet måte. Dette kan tolkes som at implementeringen av endringsplanene ikke gikk sømløst, og at det var behov for viktige avklaringer før fullføringen kunne finne sted.

For å undersøke om det forelå noen planer om omorganisering/sammenslåing av Bofelleskapene og Avlastningsbolig gjennomgikk jeg kommunens årsmeldinger og rapporter fra 2019 til 2022. Disse dokumentene har ikke spesifikt adressert eller indikert planer om sammenslåing av avlastningsboligen og bofelleskapene.

I årsmeldingen 2019 var det ingen spesifikk omtale eller indikasjoner på planer om sammenslåing av Avlastningsbolig og Bofelleskap 1.

I årsmeldingen 2020 står blant annet at

«Det legges kontinuerlig vekt på faglig utvikling gjennom planlegging og tverrfaglig samarbeid, utvidelse av boligtilbud (Bofelleskap 2), og utfordringer innen avlastningstjenesten som høyt sykefravær og små helge stillinger. Det pågår internt samarbeid for å finne gode løsninger for å håndtere disse utfordringene» (Froland kommune, 2020, s. 4).

I årsrapporten for 2020 er det ingen indikasjon på at det er planlagt eller vurderes å gjennomføre en sammenslåing av det nye Bofelleskapet 2 med avlastningsboligen.

I årsrapporten for 2021 finnes ingen opplysninger om at avlastningstjenesten ble sammenslått med Bofelleskap 2, og det mangler derfor informasjon om hvordan dette resultatet har fungert. Det er heller ingen registrerte opplysninger i rapporten som indikerer eventuelle forbedringer i sykefravær eller økning i stillingsprosent blant de ansatte som følge av denne sammenslåingen. I tillegg er det ingen indikasjon på at det vurderes å slå sammen Avlastningsboligen med Bofelleskap 3 fra 2022 i rapporten.

I rapporten for 2022 fremgår det endelig at:

«Habiliteringstjenesten har gjennomgått betydelige endringer i deler av sine ansvarsområder. Disse endringene inkluderer justeringer i enkeltvedtakene, endringer i bofelleskapenes beboersituasjon, og en dynamisk tilpasning av bemanningen i samsvar med løpende behov» (Froland kommune, 2022, s. 54).

Rapporten gir ikke spesifikke detaljer om sammenslåing av boliger og heller ingen informasjon om eventuelle resultater fra tidligere sammenslåingene i 2020 og 2021.

På bakgrunn av min personlige involvering i omstillingsprosessen, har jeg gjennomført en undersøkelse og søkt gjennom mine tidligere e-poster for å finne dokumentasjon angående endringsprosessen som ble igangsatt i januar/februar 2020. Jeg har funnet en e-post fra daværende avdelingslederen som ble sendt til oss to teamledere i Bofelleskap 1 og Avlastningsbolig mot slutten av januar 2020, og denne e-posten inneholder informasjon om omstillingsprosessen. I e-posten datert 22.01.20 informerer avdelingslederen om:

«Fra august 2019 har ledere med ansvar for avlastningstjenester jobbet med å skape et mer stabilt arbeidsmiljø og et bedre tjenestetilbud for brukere. De har ønsket større stillinger og stabilitet på arbeidsplassen. Endringene er ikke motivert av økonomiske hensyn, men av faglighet og ønske om å skape gode og stabile rammer for tjenestetilbudet fra Froland kommune. Pårørende er blitt informert om prosessen på

adventsfesten i desember 2019, og endringsforslag i tjenestetilbudet har blitt kommunisert direkte til berørte parter. Norsk forbund for utviklingshemming (NFU) og tjenestekontoret har uttrykt uro for at pårørende skal få et dårligere avlastningstilbud, men kommunen jobber for å opprettholde et godt tjenestetilbud for alle. Det er gjennomført en ryddig prosess med pårørendes aksept og medvirkning, og en forsøksperiode på tjenestetilbudet vil bli evaluert i august 2020. Arbeidet har fokusert på å få til større stillinger, redusere helgearbeid, og imøtekomme både ansattes ønsker og lovpålagte krav om arbeidsmiljø og turnus. Teamlederansvaret legges til leder av Bofelleskap 1, hensikten er en økt samkjøring av fagutvikling og mulige synergier med tanke på vikarer og tilgang til fagpersonell mellom tjenestestedene» (Anonym, Informasjonsbrev, 2020).

I respons på informasjons e-posten sendte jeg en skriftlig henvendelse til Tjenestekontoret (som en intern aktør) for å bekrefte tilgjengeligheten av dokumentasjon relatert til endringene, samt for å få innsikt i deres eventuelle bekymringer angående tjenestetilbudet i sammenheng med endringene. Allikevel hadde Tjenestekontoret ingen skriftlige dokumenter tilgjengelige angående dette.

Det bør bemerkes at den nevnte e-posten fra avdelingslederen indikerte at omstillingsprosessen hadde en forsøksperiode fra februar til juli 2020, med påfølgende evaluering av tilbudet i august 2020. Imidlertid har jeg ikke funnet dokumentasjon som viser resultatene av denne evalueringen i de kildene som var tilgjengelige for meg.

### 5.3.1 Oppsummering

Selv om det er kjent at det har vært endringer i kommunen, indikerer resultatene fra undersøkelsen manglende skriftlig dokumentasjon om endringsprosessene, inkludert manglende utarbeidelse av planer og retningslinjer. Dette omfattet også mangel på detaljert informasjon om hvorfor og hvordan endringene skulle gjennomføres. I tillegg var det manglende bruk av effektive kommunikasjonsstrategier.

## 6.0 Drøfting

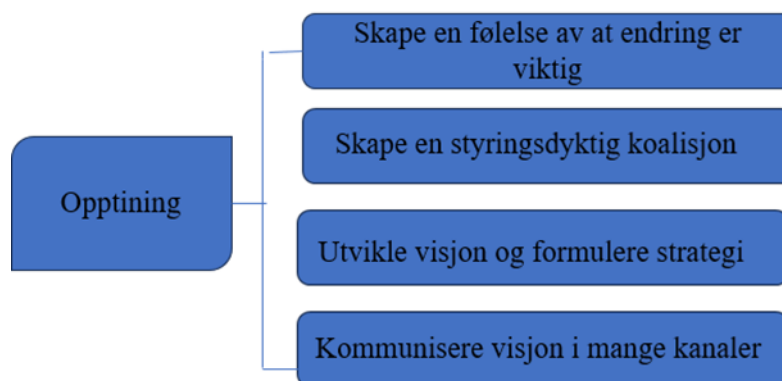
Her vil jeg drøfte funnene fra min studie og sammenligne med de to endringsmodellene som tidligere ble presentert i teoridelen. Gjennom denne sammenligningen vil jeg kunne identifisere eventuelle avvik eller overensstemmelser mellom teorien, informasjonsbrevet og de empiriske funnene, samt trekke relevante konklusjoner om endringsprosessen i konteksten som er studert.

### 6.1 Opptiningsfasen

De grunnleggende elementer i den første fasen av Lewins modell innebærer å tolke fortiden, skissere en visjon for fremtiden, erkjenne behovet for forbedringer samt formidle og kommunisere visjonen gjennom språkbruk og handlinger (Jacobsen, 2012, s. 195).

I parallell med Lewins modell fokuserer Kotters første fire steg på å skape forståelse og et klima som understreker viktigheten av endring, spesielt blant ledelsen, for å motivere ansatte og redusere motkrefter.

Når dette anvendes på empirien skal jeg undersøke om de fire stegene i opptiningsfasen fant sted både fra ledere og de ansattes perspektiver.



Figur 6 Sammenstilling av Lewis opptiningsfase og Kotter endringsmodell



### 6.1.1 Skape forståelse og klima for at endring er viktig

#### **Ledernes perspektiv**

Funn peker på flere viktige aspekter når det gjelder ledelsens rolle for å gi organisasjonen en bevegelse og skape en oppfatning av behovet for endring.

Studiens funn indikerer en begrenset deltakelse fra toppledelsen når det gjelder beslutninger angående endringer og sammenslåing av boliger. Dette signaliserer en mangel på aktiv involvering og deltakelse fra toppledelsen når det kommer til å vurdere behovet for endringer og håndtering av endring. I følge Jacobsen (2012) vil en toppleder alltid være sentral i de informasjonsstrømmer som finnes i organisasjonen. Dermed vil ofte topplederen være den som har best oversikt over hvilket behov det er for endring. Og det er toppledelsen som har et helhetsperspektiv på organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 156). Mangelen på deltakelse fra starten av beslutningsprosessen indikerer en svikt i ledelsesansvar for å etablere klarhet og forståelse av endringer, noe som er i strid med anbefalt praksis i litteraturen.

I studien ble det avdekket at begrunnelsen for endring ikke var et sentralt diskusjonstema eller fokus i organisasjonen. Funn indikerer at begrunnelsen for endring sjelden ble nevnt eller drøftet grundig under personalmøter. Mangelen på diskusjon rundt begrunnelsen for endringene kan føre til en generell mangel på forståelse blant ansatte. Når begrunnelsen ikke blir tilstrekkelig kommunisert og diskutert, risikerer man at ansatte ikke får innsikt i de underliggende årsakene og hensikten bak endringene, noe som kan føre til forvirring og usikkerhet. Dette avviker fra rådende litteratur som understreker lederens ansvar for å sikre klarhet og forståelse om endring (Jacobsen, 2012, s. 185).

Studiens funn påpekte på at endringene primært ble oppfattet som noe som ville påvirke lederen, mens de øvrige ansatte ikke var i fokus. I henholdt til teorien starter planlagt endring med subjektive oppfatninger av endringsbehov (Jacobsen, 2012, s. 55). Hvis endringsinitiativet er fokusert på lederen uten nødvendigvis å ta hensyn til behovene og oppfatningene til de øvrige ansatte, kan det indikere en manglende bred forståelse av endringsbehovet. Dette kan føre til manglende støtte og engasjement fra ansatte, noe som ofte er avgjørende for en vellykket implementering av endringer.

#### **Ansattes perspektiv**

Funnene fra ansattinformantene gir uttrykk for at begrunnelsene for endringene oppfattes som uklare. Dette kan indikere at ledelsen har mislyktes med å skape en felles forståelse i

organisasjonen om hvorfor endringer er nødvendige. I følge Jacobsen (2012) er det viktig for organisasjonen å forstå hvorfor endringer er viktige, hvordan de løser nåværende problemer, og hvordan de representerer en forbedring. (Jacobsen, 2012, s. 186-187). Manglende kommunikasjon av disse aspektene kan føre til forvirring og manglende aksept for endringene blant de ansatte. Informantene beskrivelse av en følelse av kaos og usikkerhet i prosessen understreker ytterligere utfordringer knyttet til ledelsens kommunikasjon om endringer. Hyppige endringer og manglende klarhet kan ha bidratt til å skape en atmosfære preget av usikkerhet, og dette kan ha negative konsekvenser for ansattes engasjement og støtte for endringen.

I lys av rådende litteratur, Jacobsen (2012, s. 185), fremheves ledelsens ansvar for å sikre klarhet og forståelse om endringer. Dette innebærer å kommunisere formålet med endringene, hvordan de løser organisatoriske utfordringer, og hvordan de vil forbedre dagens situasjon. I forhold til prinsippet om å skape forståelse og et klima der endring er viktig, tyder funnene på at organisasjonen står over en utfordring. Uklarhet og usikkerhet kan underminere evnen til å etablere denne forståelsen og kan føre til manglende støtte fra de ansatte.

Kotter påpeker i *Leading Change* at det er mange organisasjoner som feiler i nettopp denne fasen. Ledelsen kan ofte undervurdere viktigheten av å motivere ansatte, og hvor utfordrende det kan være å få de ut av komfortsonen (Kotter, 1995, s. 60).

### 6.1.2 Skape en mektig ledende koalisjon

#### **Ledernes perspektiv**

Resultatene fra studien peker tydelig mot etablering av en omfattende koalisjon av interessenter, inkludert ansatte, ledere på forskjellige nivåer og tillitsvalgte. Funn indikerer flere felles temaer som understreker betydningen av å involvere de ansatte i endringsprosesser.

Lederinformantene understreker at ansatte besitter verdifull kompetanse og innsikt som er avgjørende for å gjennomføre vellykkede endringer. Dette antyder at involvering av ansatte ikke bare er ønskelig, men også nødvendig for å dra nytte av deres innsikt og erfaring.

I funnene påpekes at ledere og nestledere på lavere nivåer er tett involvert i endringsprosesser, og samarbeider med toppledelsen, sikrer at hele organisasjonen blir ivaretatt. Dette tyder på et hierarkisk samarbeid for å sikre at beslutninger om endringer gjøres med innsikt fra ulike

organisatoriske nivåer. Informantene bemerker at tillitsvalgte og verneombud ofte er involvert på et overordnet nivå i endringsprosesser.

Det vektlegges viktigheten av å ha effektive kommunikasjonskanaler gjennom disse nøkkelpersoner for å nå ut til alle ansatte. Funnene peker mot viktigheten av en inkluderende tilnærming som involverer både ansatte og ledere på forskjellige nivåer i organisasjonen.

Studiens funne synes ikke å stemme overens med Kotter (1995) teori, spesielt det faktum at store endringer ofte avhengige av en aktiv støtte fra lederen av organisasjonen (Kotter, 1995, s. 62). Dette kan legge til et lag av kritisk refleksjon ved å trekke inn teoretiske perspektiver og peke på en tilsynelatende uoverensstemmelse mellom funn og teori. Dette kan gjøre det utfordrende å avgjøre om det ble etablert en robust støttegruppe i beslutningsprosessen. Uten å ha støtte fra en solid koalisjon kan det være vanskelig å konkludere med en klar forståelse av endringsplanene og deres begrunnelse. Denne uoverensstemmelsen mellom funn og teori gir rom for utfordrende spørsmål om effektiviteten av endringsprosessen og behovet for en grundig gjennomgang av lederens rolle i koalisjonsbygging.

### **Ansattes perspektiv**

Funn understreker betydning av deltakelse for at endringer skal bli vellykkede. En proaktiv tilnærming fra en ledende koalisjon, som involverer ansatte fra begynnelsen, vurderes som avgjørende for å sikre en vellykket endringsprosess.

Funnene indikerer tydelig at informantene ser på ansattes og tillitsvalgte deltakelse som avgjørende for endringsprosessen og dens suksess. Likevel gir de uttrykk for at de ikke ble aktivt involvert, til tross for deres innsikt og kunnskap om organisasjonens daglige virke. Konsekvensene av manglende deltakelse fra ansatte og tillitsvalgte kan føre til motstand, redusert arbeidsmotivasjon og til og med mislykkede implementeringer. Manglende deltakelse og ineffektiv ledende koalisjon kan påvirke organisasjonskulturen på lang sikt. Ev svekkete tillit mellom ansatte og ledelse kan ha konsekvenser for fremtidige endringsinitiativer og den generelle organisatoriske dynamikken. En klar definert rolle og ansvar er viktig å sikre at alle interessenter blir hørt og kan påvirke effektiviteten av koalisjonen. Informantene føler at deres perspektiver og meninger kunne ha blitt tatt i betraktning for å oppnå vellykkede endringer og bedre gjennomføring av endringer, i stedet for å bli utelatt fra denne viktige prosessen. En sterk og involverende koalisjon av nøkkelpersoner er nødvendig for å oppnå vellykkede organisatoriske endringer (Kotter, 1995, s. 62).

### 6.1.3 Utvikle visjon og formulere en klar men fleksibel strategi for å nå den

#### **Ledernes perspektiv**

Empiriske funn peker på utfordringer knyttet til utviklinga av en klar visjon og strategi for organisasjonens endring. Som tidligere nevnt var ingen av informanttoppledere aktiv involvert i beslutningsprosessen om behovet for endring og sammenslåing av boligene. Disse funnene står i kontrast til Jacobsens synspunkter om at utvikling av en visjon må skje i en dialog mellom toppledelse og andre medlemmer av organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 191).

Funnene fra lederinformantene indikerer en mangel på tydelige langsiktige mål i organisasjonen. Dette kan skape usikkerhet blant ansatte og hindre dem å forstå retningen som organisasjonen beveger seg i. En klar visjon er avgjørende for å gi en overordnet retning og motivere ansatte mot felles mål. Funnen viser at lederne selv opplever manglende tilgang til informasjon, noe som kan ha konsekvenser for evne til å formulere en klar strategi og begrense innsikt i organisasjonens behov og muligheter. En leder som har problemer med å formidle relevant informasjon til ansatte, kan møte utfordringer med å få aksept og engasjement for den foreslåtte strategien. Klar kommunikasjon er vesentlig for å oppnå forståelse og støtte fra ansatte, noe som er i tråd med Jacobsens synspunkter (Jacobsen, 2012, s. 191).

#### **Ansattes perspektiv**

Funnene fra studien peker på gjentatte tilfeller der ansatte følte seg dårlig informert om grunnen til endringene og manglende forståelse for formålet bak dem. Dette kan indikere en utfordring med ledelsens evne til å kommunisere en klar visjon for organisasjonens fremtidige tilstand. Som påpekt av Jacobsen og Thorsvik (2013) er ledelsens oppgave å utforme en tydelig visjon og mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 444).

I tillegg peker funnene på at de gjennomførte endringene ikke har ført til ønsket stabilitet, spesielt i Avlastningsboligen, og at organisasjonens mål ikke har blitt realisert. Dette kan peke på utfordringer knyttet til implementeringen av organisasjonens visjon og mål. Dette resultatet avviker fra teorien, slik Jacobsen understreker betydningen av ikke bare å sette mål og visjoner, men også å implementere dem på en måte som tar hensyn til organisasjonens behov for stabilitet og kontinuitet (Jacobsen, 2012, s. 127).

Kotter (1995) framhever behov for å utvikle en kort og tydelig visjon. Dette krever også formuleringen av en fleksibel strategi for å nå denne visjonen. Målet med visjonen er å motivere mennesker til å handle i retning av endringen (Kotter, 199, s. 63).

#### 6.1.4 Formidle visjonen og strategien på en troverdig måte og gjennom mange kanaler

##### **Ledernes perspektiv**

Resultatene av denne studien antyder at kommunikasjonen rundt endringene var begrenset og ikke nødvendigvis en del av en planlagt kommunikasjonsstrategi. Informasjon om endringene var ikke tilstrekkelig og ofte kommet sent. Det har vært begrenset dialog eller spørsmål rundt endringene. Dette kan være problematisk, da en planlagt tilnærming til kommunikasjon er viktig for å sikre at informasjonen blir riktig målrettet, omfattende og rettidig. En manglende plan kan føre til unødvendig usikkerhet blant ansatte. I følge Jacobsen og Thorsvik, (2013) forskning viser generelt at jo mer usikkerhet knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanaler bør benyttes (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285-286).

Samtlige lederinformanter, understreker viktigheten av god kommunikasjon som spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser og anses som essensielt. De konkretiserer ikke hvilke kommunikasjonskanaler som ble benyttet akkurat i dette endringen. Dette gjør det vanskelig å vurdere effektiviteten av den faktiske kommunikasjonen.

Funn viser også at hvordan manglende informasjon og tilstrekkelig kommunikasjon førte til frustrasjon, usikkerhet og bekymring. Dette understreker viktigheten av bruk av forskjellige kommunikasjonskanaler for å sikre at visjonen og strategien blir effektivt formidlet og forstått og realisere organisasjonens mål. Dette reflekterer Jacobsen og Thorsviks syn på hvordan kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i å skape et informasjonsgrunnlag når organisasjoner utvikler visjon og mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 300). Dette peker også på behovet for toveis kommunikasjon, hvor ansattes synspunkter og bekymringer blir adressert.

##### **Ansattes perspektiv**

Resultatene indikerer en betydelig mangel på klar beskjed og effektiv kommunikasjon i forbindelse med endringsprosessene. Dette avviker fra Jacobsens synspunkt om at budskapet må formidles kontinuerlig over tid og gjennom ulike kanaler (Jacobsen, 2012, s. 192).

Funnene viser tydelig at det ikke har vært dedikerte møter eller en omfattende kommunikasjonsstrategi, noen som peker på et klart gap mellom praktisert kommunikasjon

og prinsippene for effektiv kommunikasjon. Dette kan også indikere en manglende proaktiv tilnærming fra ledelsen. Dette kan også indikere en manglende proaktiv tilnærming fra ledelsen. Effektiv kommunikasjon i endringsprosesser krever proaktivitet, der kommunikasjonen er strategisk og rettet mot å forutsi og håndtere utfordringer før de oppstår.

Funnene fra ansattinformantene antyder en utfordrende dynamikk der kommunikasjonsmetodene, spesielt personalmøter og e-post, ikke har vært tilstrekkelig effektive eller proaktive. Dette tyder på en brannslukkingstilnærming der informasjon blir gitt som en reaksjon på eksisterende problemer, i stedet for som en del av en planlagt og helhetlig kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjon er en prosess med å levere viktige budskap til berørte ansatte, på riktige tidspunkter og gjennom de mest effektive kanaler (Amundsen, 2021, s. 107).

Funnene indikerer også begrenset kommunikasjon og involvering av ansatte og tillitsvalgte i prosessene. Dette understreker viktigheten av toveis kommunikasjon og deltakelse av de ansatte i beslutningsprosesser. Manglende slike involvering kan føre til mistillit og følelsen av å være utelatt fra prosessen. målet med kommunikasjonsstrategien bør være å øke bevisstheten om behovet for endring, bygge forståelse for endringens betydning, skape ønske om deltakelse i endringen og bygge vedvarende engasjement og eierskap til den (Amundsen, 2021, s. 107). Ansatte vil verken ofre tid eller innsats til arbeid med en endringsprosess dersom de selv ikke har tro på at endring er mulig, selv om de ikke er tilfreds med status quo (Kotter, 1995, s. 63-64).

## 6.2 Gjennomføringsfasen

I gjennomføringsfase definerer, velger og prøver man ut nye løsninger ved å gjære nye ting eller gjøre det vante og kjente på nye måter (Kaufmann& Kaufmann, 2015, s. 378). I organisasjoner som mestrer gjennomføring, er deres medlemmer opptatt av forbedring og endring til å tillegg til utføre selve jobben.

Hvis noe skal prioriteres for å gjennomføre diskontinuerlige endringsprosjekter mer effektivt er det å skape et klima for læring, dialog og mening dannelse. Dette innebærer å utvikle en organisasjonskultur som fremmer gjennomføring av planer, strategier og mål. det viktig at ansatte føle seg naturlig å ta ansvar og ikke gi seg når man møter motstand. Implementeringen av endringer krever også et sett av styring- og oppfølgingsmekanismer for å sikre effektive prosesser. Lederskap spiller en sentral rolle i endringsprosessen. Det innebærer å ta ansvar når

det trenges og takle vanskelige situasjonene som dukker opp. Gjennomføringsevne er derfor avhengig av læring, kultur, styring og ledelse (Karp, 2014, s. 212).

I parallell med gjennomføringsfase i Lewins modell fokuserer Kotters femte steg på å fjerne hindringer, endre systemer og oppmuntre til risikotaking for å bemyndige andre til å handle på visjonen. Samtidig handler sjette steg om å planlegge og oppnå kortsiktige gevinster, som synlige ytelsesforbedringer, og deretter anerkjenne og belønne de ansatte som har bidratt til forbedringene (Kotter, 1995, s. 61). Når dette anvendes på empirien, skal jeg undersøke om de to stegene i gjennomføring fant sted både fra ledernes og de ansattes perspektiver.



Figur 7 Sammenstilling av Lewins gjennomføringsfase og Kotter endringsmodell

### 6.2.1 Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne barrierer, opplæring

#### Ledernes perspektiv

Funnene tyder på en enighet blant lederinformantene om at det er betydningsfullt at ansatte deltar i beslutningsprosesser under endringer. Det understrekes viktigheten av å gi ansatt anledning til å bli hørt i beslutninger og inkludere ledere på forskjellige organisatoriske nivåer. Dette prinsippet harmonerer med Kotters femte steg for endringsledelse, som innebærer å bemyndige ansatte gjennom å fjerne barrierer, gi opplæring og styrke deres involvering i beslutningsprosesser. Når ansatte er involvert i beslutningstakinger, får de muligheten til å påvirke retningen og utfallet av endringsprosesser. Å bemyndige ansatte ved å gi dem nødvendige ressurser, ferdigheter og autoritet til å delta aktivt i prosesser kan bidra til å skape et miljø der deltakelse blir reel og meningsfull. Dette samsvarer med teorien presentert av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 190) og kan føre til økt engasjement og motivasjon blant ansatte. I følge Jacobsen og Thorsvik studier viser at når ledere gir makt til sine ansatte, kan det også bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet omkring organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 191).

## **Ansattes perspektiv**

Funn fra ansattinformantene legges vekt på deltakelse i endringsprosesser. De ser deltakelse som en kritisk faktor for å sikre en vellykket gjennomføring av endringer. Informantene mener at de ansatte har en unik innsikt og kunnskap om organisasjonenes daglige drift, og deres perspektiver og meninger burde ha blitt inkludert fra starten av for å oppnå vellykkede endringer. Ansattinformantene mener at å opprettholde ansattes motivasjon under endringsprosesser krever en grundig kommunikasjonsstrategi, inkludering av de ansatte i beslutninger og kunnskapsutvikling. Dette var imidlertid elementer som ble savnet i gjennomføringen av endringsprosessene, da de ansatte som arbeidet direkte med organisasjonens daglige drift, følte at deres innsikt og perspektiver ikke ble tilstrekkelig tatt i betraktning.

Funn fra ansattinformantene samsvarer ikke med teori. Dette avviket mellom teori og funn gir rom for refleksjon over viktigheten av bemyndig gjøring av ansatte gjennom involvering og oppmuntring av ansatte til å utvikle nødvendige ferdigheter (Kotter, 1995, s. 64).

### **6.2.2 Identifiser tidlige og små seier, bygg videre på disse**

#### **Ledernes perspektiv**

Funnene fra studien avslører en utfordrende dynamikk innen organisasjonens endringsledelse, preget av bekymringer og negative opplevelser blant informantene. I tråd med Kotters prinsipp om at endringer tar tid, er det essensielt å skape kortsiktige gevinster ved å belønne de involverte med anerkjennelse og forfremmelser for å oppnå positive resultater på kort sikt (Kotter, 1995, s. 65). I samsvar med ideen om å gjenkjenne små seire, kan utfordringene som studien har avdekket, sees som muligheter for læring og forbedring. For eksempel, ved å fastsette tydelige mål, involvere ansatte i beslutningsprosesser og sikre strukturerte endringer slik at organisasjonen kan bygge videre på disse små seirene for å oppnå positiv utvikling og støtte blant ansatte.

Til tross for de negative erfaringene, uttrykker en informantleder håp om forbedring i fremtidige endringsprosesser, resultater, og tjenestekvaliteten. Dette kan sees som et ønske om å identifisere og bygge på små seire for å forbedre den generelle opplevelsen av endringsprosesser.



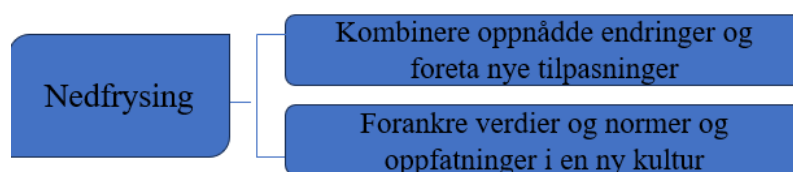
## Ansattes perspektiv

Studiens funn viser at ansattinformantene opplever at gjennomføring av hyppige og uorganiserte endringer har ført til et ustabil arbeidsmiljø, preget av ansattes avgang. Mangel på positiv utvikling har påvirket ansattes motivasjon og deres tillit. Dette kan skyldes manglende kompetanse og oversikt hos ledelsen og kan være en underliggende faktor til disse negative effektene mener informantene. I følge Kottes sjette steg i modellen prinsippet om å identifisere tidlige og små seire, som innebærer å markere og bygge videre på positive utviklinger tidlig i endringsprosessen for å skape moment og støtte. Det er viktig å analysere de små seirene, selv i kaotiske situasjoner. Identifisering av hva som har fungert bra til tross for utfordringene er avgjørende for å oppnå bedre struktur og koordinering i gjennomføringen av endringer vider i prosessen. Aktiv deltakelse og engasjement fra de ansatte er viktig for å oppnå positive resultater i endringsprosesser, og for å bygge videre på små suksesser. Fravær av dette kan ha negativ innvirkning på endringens resultater. Det å gi anerkjennelse til ansatte som har bidratt til små positive endringer kan skape en følelse av verdsatt innsats og motivere til ytterligere engasjement. Det er derfor viktig å ha kortsiktige mål, som kan motivere de ansatte til å fortsette med endringsprosessen (Kotter, 1995, s. 65).

### 6.3 Nedfrysingsfasen

Denne fasen innebærer å stabilisere de nye tiltakene som er implementert. I dette stadiet er det viktig å evaluere og undersøke om det er et samsvar mellom nye holdninger og kulturen og faktisk atferd (struktur) som er på plass (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s.403).

Det ser ut at på grunn av de hyppige endringene som ble forklart i kapittel 2, klarte ikke organisasjonen å oppnå sine mål enda, og det ble ikke gjennomført løpende evalueringer av endringsprosessen. Forholdene i Bofelleskap 3, er igjen i utvikling, noe som antyder mulighet for kommende endring. Som et resultat har organisasjonen ikke fullført trinn 7 og 8, som involverer å fryse endringene og sikre at de blir en varig del av organisasjonens kultur.



Figur 8 Sammenstilling av Lewins nedfrysing fase og Kotter endringsmodell

## 6.4 Skriftlig formidling under endringsprosessen

Å igangsette en endring betyr vanligvis å starte en planlagt prosess for å endre en organisasjonsstruktur, tjenester, kultur og andre aspekter av virksomheten. Det er klart at å initiere en endring ikke bare handler om å starte selve prosessen, men også å ha en grundig forståelse av hvorfor endringen er nødvendig, god planlegging og hvorfor den vil påvirke organisasjonen og hva som skal gjøres for å oppnå ønsket endringsmål (Jacobsen, 2012, s. 31).

Studiens funn fra dokumentasjon av endringsprosessen peker på flere sentrale punkter.

**Manglende klarhet og forberedelse:** Resultatene fra undersøkelsen indikerer manglende skriftlig dokumentasjon om endringsprosessene, inkludert manglende utarbeidelse av planer og retningslinjer.

Både Kotter og Lewin understreker viktigheten av å ha en klar visjon og målsetting for endringsprosessen. Mangel på dokumenter på utvikling av planer, retningslinjer, strategi og uklar begrunnelse for endringene kan sees som brudd på prinsippene i disse modellene.

**Dokumentasjonsbegrensninger:** Mangelen på dokumentasjon fra kommunen begrenset innsikt i omstillingsprosessen. Fravær av detaljerte planer kan indikere at implementeringen av endringsplanene ikke gikk sømløst, og viktige avklaringer var nødvendige før fullføringen.

Kotter legger vekt på behovet for effektiv ledelse og styring av endringsprosessen. Funnen indikerer ikke dokumentasjon av en strukturert endringsmodell og en tydelig strategi for implementering. Manglende prosjektledelse og styring kan være i konflikt med disse prinsippene.

**Årsmeldinger og rapporter:** Gjennomgangen av kommunens årsmeldinger og rapporter fra 2019 til 2022 viste begrensede indikasjoner på planer og erklæringer om sammenslåinger. Manglende spesifikk omtale av sammenslåinger i dokumentene antyder muligens manglende kommunikasjon eller planlegging på dette området.

Behov for endring legges vekt i disse to modellene. Manglende dokumentasjon av behovet for endring og uklarhet rundt hvorfor endringene skulle gjennomføres, er viktige punkter i tråd med prinsippene i disse endringsmodellene.

**Kommunikasjon om endringer:** Informasjonsbrevet indikerte at endringene ble motivert av ønsket om et mer stabilt arbeidsmiljø og bedre tjenestetilbud. Likevel, den begrensede tilgjengeligheten av dokumentasjon og evaluering av forsøksperioden etterlater spørsmål om effekten av endringene.

Kotter og Lewins modeller, legger vekt på kontinuerlig evaluering underveis i endringsprosessen. Dette bidrar til å identifisere eventuelle feil og justere retningen for endringene. Mangel på dokumentasjon av slik evaluering kan være uforenlig med disse modellene.

Dette reiser spørsmål om hvorfor det var begrensninger i dokumentasjonen og hva som kan ha bidratt til fraværet av detaljerte planer. Mulige årsaker kan inkludere manglende prioritering av dokumentasjonsprosessen, utfordringer knyttet til kommunikasjon og koordinering internt i organisasjonen, eller til og med manglende bevissthet om viktigheten av grundig dokumentasjon i endringsprosessen. En mer utførlig plan ville vært en fordel for formidlingen til de ansatte.

## 7.0 Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt opplevelser knyttet til endringsprosesser blant ledere og ansatte i en pågående omstillingsprosess. Målet var å forstå betydningen av ledelsesoppgave, samt hvordan kommunikasjon og deltakelse påvirker prosessen og resultatene i en endringskontekst og besvare problemstillingen: **Hvordan har ledere og ansatte opplevd endringsledelse i omorganiseringsprosessen, og på hvilken måte har deltakelse og kommunikasjon preget prosessen og utfallet av denne prosessen?**

Studien har vist at toppledelsen ikke aktivt deltok i beslutningsprosessen, og at ansatte og tillitsvalgte hadde begrenset involvering, noe som resulterte i manglende forståelse og deltakelse i vurdering av behovet for endringer. Resultatene indikerte også uklarhet rundt mål og visjon for endringen, noe som påvirket ansattes forståelse av endringens formål og betydning. En tydelig «top- down» tilnærming ble identifisert, sammen med manglende koordinering i ledergruppen. Dette skapte kaotiske endringsprosesser preget av manglende involvering og begrenset klarhet i ansvarfordeling. Resultatene antydde også at utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt hadde negative konsekvenser for både ansatte og mellomlederen.

Informantenes opplevelser viste at utilstrekkelig kommunikasjon og deltakelse i beslutninger hadde en negativ innvirkning både på motivasjon og tillit. Videre indikerte informantene viktigheten av informasjonsdeling og kunnskapsutvikling for å forbedre ansattes forståelse av organisasjonens mål kunne styrket endringsprosessen.

Begrenset tilgjengelighet av dokumentasjon, som manglende utarbeidelse av planer og retningslinjer, gjorde det utfordrende å identifisere aktørene og medaktørene i endringsprosessen. Dette omfattet også mangel på detaljert informasjon om hvorfor og hvordan endringene skulle gjennomføres.

### 7.1 Implikasjoner

Resultatene fra studien peker på en rekke potensielle forbedringsområder for organisasjonen i forhold til endringsprosesser.

For det første er det essensielt at ledere i organisasjonen engasjerer seg i endringsprosessene og inkluderer nøkkelmedarbeidere i beslutningsprosesser når endringer igangsettes. En aktiv deltakelse fra toppledelsen kan bidra til å etablere et trygt miljø og oppmuntre ansatte til å ta

risiko, bidra med nye ideer og være åpne for endring. Anerkjennelse av mellomlederens rolle som bro mellom toppledelsen og ansatte i endringsprosesser, kan være avgjørende.

Mellomledere bør utstyres med verktøy og opplæring for å støtte og fremme endringsprosessen, og deres rolle bør tydeliggjøres i organisasjonens endringsstrategi. Gjennomføring av disse tiltakene kan bidra til å forbedre organisasjonens evne til å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, bygge tillit blant ansatte og øke deres motivasjon for å delta aktivt i endringsinitiativer, noe som til slutt kan føre til organisasjons suksess.

For det andre er det kritisk å forbedre kommunikasjonen i organisasjonen, spesielt i tilfeller av omfattende endringer. Å etablere tydelige kanaler for informasjonsdeling og å sikre at ledelsen kan kommunisere mål og visjoner på en klar og forståelig måte, kan bidra til å bygge tillit og øke ansattes engasjement i endringsprosesser.

For det tredje bør organisasjonen vurdere å øke graden av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser knyttet til endringer. Ved å inkludere ansatte mer aktivt i planlegging og implementering av endringer, kan organisasjonen dra nytte av deres innsikt og perspektiver, noe som kan føre til mer vellykkede og smidige endringsprosesser. Og til slutt for å oppnå gjennomslagskraft i organisasjonen, er det viktig med dokumentasjon.

## Referanseliste

- Amundsen, J.S. (2021). *Lederskap for bærekraftig endring, en modell basert på læring fra en karrierer innen endring og transformasjon*. Gylden Norsk Forlag AS.
- Andersen, S.S. (2013). *CASESTUDIER forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2 utgave)*. Fagbokforlaget.
- Erlien, B. (2004). *Intern kommunikasjon planlegging og tilrettelegging*. Pensumtjeneste A/S 2004, Oslo. ISBN82-13- 022947
- Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring I organisasjonspsykologi*. (3. utgave). Universitetsforlaget.
- Froland kommune, (2019). *Årsmelding (2019)*. Hentet fra <https://www.Froland.kommune.no/f/p1/i56a0f9a7-69d0-4a31-b804-c642d07452b1/arsmelding-2019-Froland-kommune.pdf>
- Froland kommune, (2021). *2. Tertialrapport 2021*. Hentet fra <https://www.Froland.kommune.no/f/p1/i050fd6cf-6a52-4a4d-80e6-3264ee9478f9/2tertialrapport-2021.pdf>
- Froland kommune, (2022). *2. Tertialrapport August 2022*. Hentet fra <https://www.Froland.kommune.no/f/p1/i520c7382-3955-4622-8041-9599fc1430a9/2-tertialrapport-2022.pdf>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2015.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamisk og lærende organisasjoner, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (2 utgave)*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3 utgave)*. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3 utgave). Bergen: Fagboklaget
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4 utgave). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm AS.

Kaufmann, G.& Kaufmann, A, (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5 utgave). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change Harvard Business School Press Boston*. Massachusetts ISBN 0-87584-747-1, HDD58.8. K65 1996.

Kotter, J.P. (1995). *Leading Change Why Transformation Efforts Fail*. By the President and Fellows of Harvard College. Hentet fra G936 I UIA.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. (Seventh Edition). Copyright 2016 by SAGE Publications, Inc.

Ry Nielsen, J. C.& Repstad. P. (1998). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen* (kap. 12).

Van Wart, M. & Suino, P. (2008). *Leadership in Public Organizations*. M. E. Sharpe Armonk, New York, London, England. Hentet fra ORG 992 UIA.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (Fifth edition). By SAGE Publications, Inc.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (Eight Edition). British Library Cataloguing-in – Publication Data.

ØDF Statens arbeidsgiverportal (Oppdatert: 17. januar 2023). Hvem gjør hva i endringsprosesser? Hentet fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvem-gjor-hva-i-endringsprosesser>

## VEDLEGG

### Vedlegg I: Samtykkeerklæring

#### FORESPØRSEL OM Å DELTA I INTERVJU I FORBINDELSE MED STUDIE OM ENDRINGSLEDELSE

Formålet med forespørsel om et intervju er at jeg for tiden jobber med en masteroppgave om endringsledelse, hvor jeg fokuserer på ledelses betydning i endringsprosess, ledere og ansattes opplevelse av å stå i endringer, samt i hvilken grad involvering, samhandling og kommunikasjon vil prege utfallet av endringsprosessen.

Problemstillingen er følgende:

Hvordan har ledere og ansatte opplevd med praktisk endringsledelse i omorganiseringsprosessen, og på hvilken måte har samhandling og kommunikasjon preget prosessen og utfallet av denne?

Studien er en del av en mastergrad i ledelse på Universitetet i Agder.

Fokuset i intervjuene vil være på endringsledelse og kommunikasjon med medarbeidere. Intervjuet vil vare i cirka en time, avhengig av hva som er avtalt på forhånd med informanten. Jeg ønsker å gjøre notater mens vi snakker, samt å gjøre lydopptak slik at jeg i etterkant kan transkribere alt som blir sagt og sikre at sitater blir gjengitt korrekt. Lydfiler, transkripsjoner og notater vil lagres på min egen passord beskyttede datamaskin, samt en ekstern harddisk for backup.

Informasjonen vil anonymiseres, Oppgir ikke navn eller andre opplysninger (eksempelvis stillingsbeskrivelse) som kan føres tilbake til respondenten.

opplysninger kun oppbevares så lenge det er behov for å få brukt det i



studien. Studien er estimert å vare til desember 2023, men det vil kunne være behov for å oppbevare dataene i ytterligere noen måneder inntil masteroppgaven er godkjent. Filene vil deretter slettes.

Det er frivillig å la seg intervju, og du kan når som helst i intervjuet trekke deg uten at dette er noe som trengs å begrunnes nærmere.

Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

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

- Fagansvarlig ved UIA: Professor Morten Øgård [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på telefon: 73 98 40 40

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i denne studien

-----

(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----Nahid Akbarzadeh -----

(Signert av forsker)

## Vedlegg II: Godkjenning fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
594223

**Vurderingstype**  
Automatisk Ⓞ

**Dato**  
31.01.2023

**Prosjektittel**  
Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UIA / Institutt for strategi og ledelse

**Prosjektansvarlig**  
Gro

**Student**  
Nahid Akbarzadeh

**Prosjektperiode**  
01.02.2023 - 15.12.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 29.02.2024.

[Meldeskjema](#)

#### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

#### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- 
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

---

## **Intervjuguide ansatte**

### **Innledende spørsmål: Beskrive endringen og informantens reaksjon**

1. Hva er din stilling i kommunen?
2. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
3. Kan du fortelle om endringstiltaket som ble iverksatt i august 2019 i kommunen?
4. Hvordan ble du som ansatt presentert omstillingsprosjektet?
5. Hvordan endringslederne gitt begrunnelse for hvorfor endringer igangsettes?
6. Har det vært en tydelig ledelse av selve omstillingsprosjektet? Har dere fått tilbakemelding om deres resultater?

Vi ser at kommunen vektlegger at de søker endring / forbedring – for rett og **slett faglighet** og ønsket **om å skape gode, stabile rammer rundt tjenestetilbudet** som gis i kommune og omstillinger gjøre for å få til en stamme med større stillinger

7. Opplever du at ledelsen har lagt vekt på disse verdiene når de har begrunnet valg av endringstiltak?
8. Kan du gi et eksempel der endringen ble forsøkt koplet til langsiktige målsetninger?
  - a. Har de tegnet et fremtidsbilde? Har dette evt. vært positivt eller negativt?
9. Hvilke personlige erfaringer har du med endringene? Hvordan reagerte du som ansatt når omstillingen ble gjentatt 3 ganger i løpet av to år?

### **Kommunikasjon under endringsprosessen**

10. Hvilke metoder / kanaler har blitt brukt for kommunikasjon med ansatte i forhold til endringer? (e-post, muntlige beskjeder, allmøter, SMS og lignende).
11. Hvordan har kommunikasjon og informasjonsflyten vært om omstillingen og underveis i prosessen? Ble dette kommunisert klart og tydelig? (mtp. kommunikasjon, tildeling av stillinger, fastsetting av arbeidsoppgaver og lignende)

12. Hvilken betydning tror du kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte har hatt for resultatene av endringen så langt?

### **Tillit**

13. Hvordan opplevde du at lederne ga sannferdig og ærlig informasjon?

14. Hva mener du de øvre lederne burde gjort for å beholde tillit hos dere ansatte?

### **Deltakelse og motivasjon**

15 . Hva er viktig for å holde ansattes motivasjonen oppe i endringsprosess?

16. Hvilken betydning tenker du at ansattes involvering og deltakelse har å si for endringsprosesser?

17. Har det vært klare retningslinjer om hva som forventes av de ansatte i denne endringene?

18. Opplever du at de ansatte har blitt involvert tilstrekkelig? Hvorfor/ hvorfor ikke?

### **Generelt**

19. Hvordan har resultatet vært i etterkant av endringene?

20. Hvilke gode erfaringer tar du med deg videre fra denne prosessen?

21 . Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Er det noe mer du vil si eller legge til?

Kan jeg kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt? (teste ideer)

**Tusen takk for at du stilte opp!**

## **Intervjuguide for ledere**

### **Innledende spørsmål**

1. Hvor lenge har du vært leder?
2. Hva legger du i begrepet endringsledelse?
3. Hvilke verdier er viktig for deg som leder/ endringsleder?
4. Kan du fortelle om endringstiltaket som ble iverksatt i august 2019 i kommunen?
  - a. Hvilke endringstiltak ble iverksatt?
  - b. Hva var målene med endringstiltakene?

### **Kartlegge begrunnelse**

5. Hvordan endringen ble begrunnet til de ansatte?
  - a. Hvordan formulerte og formidlet den første beskjedene?
  - b. Hvordan reagerte de ansatte på denne beskjedene?
  - c. Kan du gi et eksempel dere/ endringsledere har tegnet et positivt fremtidsbilde som begrunnelse for omstillingen?
  - d. Har dere begrunnet omstillingen ved at dagens løsning, med to usammenhengende boliger på to ulike steder, er effektiv? Hvordan gikk du frem for å begrunne dette?

### **Kommunikasjonsstrategien**

6. Hvordan informerte du dine ansatte om endringen? / Hvilke kommunikasjonsstrategi/metoder / kanaler har blitt brukt for kommunikasjon med ansatte? (e-post, muntlige beskjeder, allmøter, SMS og lignende).
7. Hvordan har dere sikret at ansatte skal forstå hva endringen har å si for hver enkelt, og for hele kommunen og tjenesten?
8. Hva mener du har vært de største utfordringene med tanke på kommunikasjonen? Og hva har du merket deg at det har vært motstand mot endring? På hvilken måte? Hvordan ble de håndtert?
9. Hvilken betydning tror du kommunikasjonen fra dere i ledelsen til de ansatte har hatt for resultatene av endringen så langt?
10. Har det oppstått noen konflikter underveis i endringsprosessen? Hvordan eventuelt ble konflikten løst?

### **Deltakelse og medvirkning**

11. Hvordan ledere vektlegger deltakelse i endringsprosesser?
12. Hva slags erfaringer har du med medarbeider-deltakelse i endringsprosesser?
13. Hvordan har de ansatte vært delaktige? Fordeler /ulemper med deltakelse?
14. Hvordan vil involvering og samhandling påvirke endringsutfallet?

### **Erfaring med endringsledelse**

15. Hvilke personlige erfaringer har du med endringene? / Hvordan ledere selv opplever å stå i praktisk endringsledelse?
16. Hvordan reagerte ansatte når omstillingen ble gjentatt 3 ganger i løpet av to år?
17. Har du en følelse av at dine ansatte er/var godt forberedt på endringen?
18. Hvordan opplevde du at de ansatte reagerte på denne informasjonen?
19. Opplever du at de ansatte viser tillit til deg som leder?
20. Tror du at tilliten kan ha økt de ansattes villighet til å samarbeide om endringsprosessen? – Hvordan?
21. Oppfatter du at de ansattes syn på organisasjonsendringene har forandret seg i løpet av endringsperioden? Fra positivt til negativt, eller omvendt?
22. Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Er det noe mer du ønsker å legge til?

Kan jeg kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt? (teste ideer)

**Tusen takk for at du stilte opp!**