



# Planlagt endring ved Klosterskogen vekst- og ressurscenter

Hvordan planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra påvirker praksisfellesskapet og arbeidsidentiteten ved Klosterskogen vekst- og ressurscenter

**Trude Tvedt Sandvik**

## **Veileder**

Atle Svendal og Torunn Skålvik Olsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Univeritetet i Agder

fakultet for økonomi, samfunnsvitenskap,

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Grimstad, juni 2011

## Forord

Jeg har i mange år jobbet med planlagte endringer som har vært styrt utenfra. Gjennom dette arbeidet har jeg erfart viktigheten av å drive endringer i forhold til teori og praksis. Jeg har også erfart hvor vanskelig det er å drive endringer som er initiert utenfra. Jeg har vært med på flere òmislykkedeö endringsprosesser de siste årene og jeg derfor veldig opptatt av å se hvordan dette prosjektet ble som var en planlagt endring initiert styrt utenfra ville utvikle seg. Jeg har også opplevd at de òindreö drivkreftene har ført til en negativ utvikling av arbeidsidentitet og praksisfellesskap. Det var derfor med stor nysgjerrighet jeg satte i gang mine undersøkelser på Klosterskogen vekst og ressurscenter.

Å skrive denne masteroppgaven har vært utfordrende, krevende og ikke minst lærerik. Det har vært en tøff prosess å komme i mål.

Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke flere som har bidratt i prosessen. En stor takk til Klosterskogen vekst og ressurscenter og alle velvillige informanter. Jeg har blitt møtt på en positiv og imøtekommende måte.

Videre vil jeg gi en stor takk til mine veiledere ved Universitetet i Agder, Atle Svendal og Torunn Skåltvedt Olsen som har gitt meg konstruktiv og klare tilbakemeldinger.

Til min familie og gode venner!! Tusen takk for at dere har holdt ut med meg i disse årene. Deres støtte og oppmuntring har betydd alt.

Trude Tvedt Sandvik

## 1 SAMMENFATNING

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan arbeidsidentitet og praksisfellesskapet utvikler seg med fokus på planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra. Det er interessant for meg å se det fra de ansattes perspektiv og jeg valgte derfor å benytte meg av de ansatte som informanter. Mitt ønske med denne undersøkelsen er å gå inn med et åpent blikk og forsøke å fange de ansattes opplevelser av utfordringene og suksessfaktorene. Problemstillingen gjenspeiler at jeg har et undrende/spørrende fokus i forhold til problemstillingen.

Min problemstilling er som følger:

*ō Hvordan påvirkes arbeidsidentitet og praksisfellesskapet ved planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfraö.*

Metoden jeg benyttet for å få frem informantene sin opplevelse og forståelse var en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming med kvalitativ forskningsintervju som metode. Ved å bruke en slik tilnærming fikk jeg mulighet til å gå i dybden og innhente informasjon som har gitt meg et nyansert bilde og detaljert kunnskap om den enkeltes opplevelse. Både formål og problemstilling la føring for valg av metode. Mine data ble innhentet ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide.

På bakgrunn av teori og egen erfaring kom jeg fram til fire fokusområder i intervjuguiden; Planlagt endring(Van De Ven og Pool,1995), arbeidsidentitet(Illeris), praksisfellesskapet(Wenger, 1998), krav-kontrollstøtte(Karasek, 1997). Alle temaene er knyttet opp mot planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra. I presentasjonen av data har jeg valgt å beholde hovedtemaene i intervjuguiden, dette gjenspeiler seg også i drøftingen.

Resultatene viser at planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra har hatt en påvirkning på arbeidsidentitet og praksisfellesskapet ved Klosterskogen vekst og ressurscenter. Slik jeg ser det har det vært en positiv utvikling for de ansatte og Klosterskogen. Dette mener jeg har sammenheng med hvordan de ansatte har blitt

møtt og mulighetene til å påvirke være og med i prosessen. Motkreftene har blitt møtt med involvering og åpenhet. Det har vært fokus på kurs og kompetanse heving og muligheter for at den enkelte kan få bruke sine evner og kvalifikasjoner. Underveis i prosessen har det vært lagt til rette for felles arenaer for drøfting og refleksjon. Det har også blitt lagt vekt på tverrfaglig samarbeid og det å lære av hverandre.

I starten av prosjektet var motkreftene størst, dette fordi de hadde erfaringer fra tidligere prosjekter som ofte førte til større arbeidsbelastning og mindre tid til pasientene. Underveis i prosjektet som medarbeiderne har fått større medinnflytelse og mulighet for påvirkning har motkreftene avtatt og jeg mener å se at de positive indre drivkreftene overtar. Underveis opplevde medarbeiderne nyttingen i endringene, og motivasjonen til å drive endringene fremover ble større.

Til slutt vil jeg også påpeke at tiltakene som ble satt i gang ble opplevd som meningsfulle og en reduksjon av arbeidsbelastningen.

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>SAMMENFATNING .....</b>	<b>3</b>
1.1	INNLEDNING.....	7
1.2	TEMA, BAKGRUNN OG VALG AV PROBLEMSTILLING.....	9
<b>2</b>	<b>TEORETISK TILNÆRMING .....</b>	<b>12</b>
2.1	TEORETISK BAKGRUNN TILKNYTTET PROBLEMSTILLING. ....	12
2.2	PROSESS FOR Å SKAPE ENDRING .....	13
2.3	TEORI RUNDT UTVIKLING AV ARBEIDSIDENTITET .....	18
	<i>For å belyse den delen av min problemstilling som omhandler påvirkning av arbeidsidentitet har jeg valgt å bruke Knut Illeris sin teori.....</i>	<i>18</i>
	<i>Bakgrunn for Knut Illeris sin utforming og modell er studiet rundt hvordan arbeidslivet fungerer som læringsarena.....</i>	<i>18</i>
	<b>FIG 4. ILLERIS HELHETSMODELL( ILLERIS,2004).....</b>	<b>22</b>
	<b>VURDERING AV HELHETSMODELL OG PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>22</b>
	<i>Vurdering opp mot öTeknisk organisatorisk læringsmiljøö .....</i>	<i>22</i>
	<i>Vurdering opp mot ödet sosiale læringsmiljøö.....</i>	<i>23</i>
	<i>Vurdert opp mot ölæringsens prosesser og dimensjonerö.....</i>	<i>23</i>
2.4	ETIENNE WENGER, TEORI OM LÆRING AV PRAKSISFELLELESSKAPET.....	25
2.4.1	Karasek.....	26
<b>3</b>	<b>METODE .....</b>	<b>32</b>
3.1	INNLEDNING.....	32
3.2	METODISK TILNÆRMING.....	32
3.2.1	Fenomenologi og hermeneutikk.....	33
3.2.2	Kvalitativt forskningsintervju.....	34
3.3	FORSKNINGSPROESSEN .....	35
3.3.1	Utvalg og informanter.....	35
3.3.2	Intervjuguide .....	36
3.3.3	Kritikk av intervjuguiden.....	38
3.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	39
3.5	TRANSKRIBERING .....	40
3.6	ANALYSERING.....	41
3.7	RELIABILITET.....	41
3.8	VALIDITET .....	43
3.9	ETISKE REFLEKSJONER.....	44
<b>4</b>	<b>PRESENTASJON OG TOLKNING AV INNSAMLET DATA.....</b>	<b>46</b>
4.1	PROSESS FOR ENDRING.....	46
4.1.1	Planlagt endring.....	46
4.1.2	Formelle og uformelle trekk.....	48
4.1.3	Drivkrefter.....	49
4.2	UTVIKLING AV ARBEIDSIDENTITET.....	50
4.2.1	Det teknisk organisatoriske læringsmiljøet.....	50
4.2.2	Det sosiale læringsmiljøet.....	53

4.2.3 Medarbeiderens læringsforløp.....	53
4.3. UTVIKLING AV PRAKSISFELLESSKAPET.....	57
4.3.1 Gjensidig engasjement og initiativ .....	57
4.3.2 Delt repertoar.....	57
4.3.3 Samlende virksomhet .....	58
4.4 OPPRETTHOLDELSE AV DEN ENKELTES ØFLYT SONEÖ .....	59
4.4.1 Krav.....	59
4.4.2 Kontroll.....	59
4.4.3 Støtte ó mestring.....	60
<b>5 DRØFTINGER OG DELKONKLUSJONER.....</b>	<b>62</b>
5.1 DEN ENKELTES MOTIVASJON OG HOLDNING .....	62
5.1.1 Muligheter til å påvirke eget arbeid og oppgaver .....	62
5.1.2 Felles læringsarenaer.....	63
5.1.3 Medarbeidernes muligheter for læring .....	64
5.1.4 Delkonklusjon.....	65
5.2 FELLES PRAKSIS OG IDENTITET .....	66
5.2.1 Kultur for deling av ideer og erfaringer .....	66
5.2.2 Utvikling av felles historie, repertoar .....	67
5.2.3 Felles rutiner.....	67
5.2.4 Delkonklusjon.....	67
5.3 OPPRETTHOLDELSE AV DEN ENKELTES ØFLYTÖ SONE.....	69
5.3.1 Medvirkning og muligheten til å påvirke arbeidsbelastningen.....	69
5.3.2 Muligheter for medinnflytelse.....	70
5.3.3 Ros og støtte fra ledelse og medarbeidere.....	71
5.3.4 Delkonklusjon.....	72
5.4 BRYTE MED DET KJENTE OG TRYGGE .....	73
5.4.1 Hvordan påvirkes endringer.....	73
5.4.2 Hva påvirker endringer.....	74
5.4.3 Behov for endring .....	75
5.4.4 Delkonklusjon.....	75
<b>6 HOVEDKONKLUSJON.....</b>	<b>77</b>
LITTERATURLISTE: .....	83
Vedlegg 1, intervjuguiden	
Vedlegg 2, forespørsel om intervju	

## 1.1 Innledning

De fleste virksomheter i dag er under kontinuerlig endringspress, dette skyldes ofte både interne og eksterne forhold. Klosterskogen vekst og ressurscenter er ingen unntak her. Det er et stort økonomisk press, hvordan få rehabilitert flere raskere slik at de kan fungere hjemme lenger. Det er også samfunnsmessig press, hva slags hjelp og pleie, hvor raskt, kvaliteten osv.

Vi lever i et samfunn som er i rask endring og samtidig setter nye og ambisiøse mål for helsevesenet. I forhold til den nye samhandlingsreform- St. meld. 47. Rett behandling ó på rett sted ó til rett tid. Innebærer dette fokus på å øke antall pasienter, drive mer aktivt kartleggingsarbeid/diagnostisering ó oppfølging samt styrke den faglige kompetansen. Dette er krav forventninger som kommunen og ledelsen må forholde seg til. Det kan se ut som det er en utvikling om økt kontroll av de ansattes arbeidsoppgaver og tid. Det har derfor interessant for meg å forske på hvordan arbeidsidentitet og praksisfellesskapet har blitt påvirket av planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra.

Det finnes i dag mye kunnskap om hva som kjennetegner vellykkede organisasjonsendringer, men det er allikevel mange endringsforsøk som ikke går som planlagt. Endring tar tid, større endringer krever ofte endringer i organisasjonens strukturer og kultur. Det er viktig at de ansatte får tid og mulighet til å tenke, føle og gjøre noe annerledes. Her vil også utviklingen av arbeidsidentitet og praksisfellesskapet være sentralt. Det blir spennende å finne ut mer rundt hva som skjer i den enkelte og hvordan/om dette gjør noe med praksisfellesskapet. I henholdt til Wengers teori om òpraksisfellesskapetö vil det kunne utvikle seg på forskjellige måter ut i fra hvordan man setter i gang og gjennomfører endringene (Wenger 1998).

Jeg har i mange år jobbet med kompetanseutvikling og implementering av utviklingsprosjekter for lærere i Skien Kommune. Jeg har vært med på flere organisasjonsendringer hvor vi har benyttet oss av øsuksesskriterierö for hvordan endre organisasjoner. Mange har vært til dels vellykkede, men noen har også vært mislykkede. Det er derfor med stor nysgjerrighet jeg skal forske på Klosterskogen vekst og ressurscenter.

Planlagte endringer som er initiert utenfra/ovenfra kan kanskje møte flere utfordringer enn dersom endringene er indre styrt.

Det blir spennende å forske på om de ansatte ser nytten av de endringer som settes i gang. Jeg spør meg også om de ansatte vil oppleve dette som noe som vil utvikle den enkelte og Klosterskogen videre eller om motkreftene vil sette inn. Uansett blir det spennende å se hvordan planlagt endring som er initiert utenfra vil påvirke arbeidsidentiteten og praksisfellesskapet. I modell for planlagt endring som ble utarbeidet av Kurt Lewin, som er en videre forlengelse av teori om planlagt endring fra Van De Ven og Pool beskrives organisasjonsendring i tre faser, denne vil jeg bruke for å forstå og planlegge organisasjonsendringer ( Van De Ven og Pool,1995). I den første fasen som er ölöse oppö fasen starter prosessen med å klargjøre organisasjonen for endringene. Når valgt lösning er foretatt må det lages en plan for implementering. Det er i denne fasen det skjer mobilisering av drivkrefter. Samtidig vil det oppstå motkrefter som må overvinnnes for at endringen skal lykkes. Denne fasen regnes som den viktigste i forhold til om endringsprosessen vil lykkes eller mislykkes. Det vil jo også være avgjørende for hvordan arbeidsidentiteten og praksisfellesskapet utvikler seg. I andre og tredje fase som er endrings og - gjennomføringsfasen, starter implementeringen og man setter i gang de tiltak som gjør at organisasjonen beveger seg i önsket retning. Her er det fokus på ny læring og nye måter å tenke og handle på. Det er her jeg mener det er størst rom for å utvikle arbeidsidentitet og praksisfellesskap. Kompetanseutvikling og opplæring vil her være helt sentralt for å lykkes med å oppnå de endringer som man önsker. Den fjerde fasen, som er



østabiliseringsfasen, er det viktig å forsterke nye atferdsmønstre og systemer for å hindre at man glir tilbake mot sine tidligere former. I alle endringer finnes det drivkrefter og motstand. I følge Jacobsen (2004, s.45) kan drivkrefter defineres til å være forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre. For Klosterskogen er en del av drivkreftene at kommunen ønsker å rehabilitere flere pasienter raskere slik at de vil kunne reise hjem og Klosterskogen ta i mot flere pasienter. For Klosterskogen er det et størst trykk fra de ytre forhold, kommunen og pasienter.

Indre forhold kan være manglende motivasjon, dårlig styring, lav moral, lav ressursutnyttelse. Indre forhold handler ikke kun om negative faktorer, men kan også handle om evne og vilje til å brette opp armene, osv.

Som skoleleder erfarer jeg også endringspresset som de fleste kunnskapsorganisasjoner står ovenfor. Organisasjoner er forskjellige og de trenger ulike innfallsvinkler ved innføring av store endringer, det er allikevel i teorien noen likheter for de fleste vellykkede organisasjonsendringer. Jeg er opptatt av hvordan drive planlagte endringsprosesser med fokus på utvikling av arbeidsidentitet og praksisfellesskap. Når det gjelder utviklingen av arbeidsidentitet vil jeg støtte meg til Knut Illeris teori om læring i organisasjoner både individuelt og som organisasjon. Dette fordi jeg opplever som skoleleder at det er en problemstilling som er veldig aktuell og vi må stadig forholde oss til små og store endringer som blir initiert utenfra/ovenfra og det er derfor viktig å ha en god kompetanse på dette området.

## **1.2 Tema, bakgrunn og valg av problemstilling**

Høsten 2009 var jeg sammen med to medstudenter prosesskonsulenter på Klosterskogen vekst- og resurssenter, dette for å skrive en oppgave om læring og endring i organisasjoner. Våren 2010 hadde mine medstudenter og jeg et prosjekt om HMS og ledelse på Klosterskogen vekst og resurssenter.

I vårt første møte i starten av februar informerte ledelsen og HMS- tillitsvalgte oss om et prosjekt som var under planlegging og skulle igangsettes våren 2010. Dette

prosjektet er kommet i stand fordi Kommunalsjef i Skien kommune og ledelsen ved Klosterskogen har registrert at det er alt for mange pasienter som har for mange øliggedøgnø det betyr i praksis at det skjer for lite rehabilitering av pasientene, noe som igjen medfører at pasientene ikke kommer seg hjem. Det blir derfor vanskelig for de som venter på en plass for å kunne rehabiliteres, slik at de skal kunne fungere hjemme. I dette møtet kom det frem at personalet akkurat hadde blitt orientert om disse endringene. Det er blitt bestemt at det skal ansettes flere sykepleiere og hjelpepleiere med spesialkompetanse. Det vil også bli flere pasienter. Dette skal gjøres ved at det blant annet blir flere to- mannsrom. Endringen er i tråd med regjeringens samhandlingsreform- St. meld. 47. Rett behandling ó på rett sted ó til rett tid. Dette vil som nevnt innebære og øke antall pasienter, drive mer aktivt kartleggingsarbeid/diagnostisering ó oppfølging samt styrke den faglige kompetansen.

Ledelsen har i samarbeid med kommunen og sykehuset i Telemark laget en prosjektplan for hvordan man skal få rehabilitert pasienter med sikte på at de skal kunne fungere hjemme. Her ligger det tiltak som.

- Flere sykepleiere og hjelpepleiere med spesialkompetanse.
- Flere ansatte på jobb.
- Samarbeid med leger med spesialkompetanse, 1 lege tilknyttet Klosterskogen.
- Kurs og kompetanseheving til de som allerede er ansatte.
- Fagmøter.
- Ta inn pasienter som det er mulig å rehabiliterer.

Det er ansatt flere sykepleiere med spesialkompetanse. Det er en økt bemanning på avdelingene, men det er også blitt flere pasienter. Alle tiltakene er blitt satt i gang og er gjennomført.

Beslutningen er tatt av politikere og prosjektansvarlig er Helse-og velferdssjefen i Skien. Prosjektet var planlagt med oppstart mars 2010 og foreløpig beregnet å driftes ut 2010.

Jeg så på dette som en spennende mulighet og få lov til å følge prosjektet gjennom alle fasene.

Jeg har bakgrunn i skoleverket og det har de seineste årene vært flere øplanlagte endringer som har vært initiert utenfra/ovenfra i min sektor. Egen erfaring og teori var avgjørende for mitt valg av tema i min masteroppgave. Formålet er å forske på hva planlagt endring gjør med arbeidsidentiteten til den enkelte og om/hvordan praksisfellesskapet blir påvirket. Med spesielt fokus på endringer som er ytre styrt. Det var flere forskningsspørsmål som jeg ønsket å få svar på: Hvordan/har arbeidsidentiteten endret seg etter at de planlagte ytre styrte endringene ble satt i gang? Hvordan/har praksisfellesskapet endret seg? Hvordan har den enkelte opplevd den planlagte ytre styrte endringen? På bakgrunn av dette har jeg valgt denne problemstilling:

*Hvordan påvirkes arbeidsidentitet og praksisfellesskap ved planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra.*

I neste kapittel vil jeg gi en teoretisk fremstilling av de teorier som jeg har valgt for å belyse min problemstilling.

## **2 TEORETISK TILNÆRMING**

### **2.1 Teoretisk bakgrunn tilknyttet problemstilling.**

Jeg vil i denne oppgaven benytte fire teoretiske perspektiver for å belyse mitt forskningsspørsmål hvordan påvirkes arbeidsidentitet og praksisfellesskap ved planlagt endring som blir initiert ovenfra/utenfra. Mine teorivalg er begrunnet i ønsket om å belyse hva /hvordan planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra kan påvirke arbeidsidentitet og praksisfellesskap i organisasjoner. I forhold til å belyse min problemstilling kreves det flere teoretiske tilnærminger ettersom en slik prosess berører mange ulike aspekter ved organisasjonen. Teoriene vil bidra til ulike forventninger om funn i forhold til problemstillingen.

Teoriene jeg har valgt er Van De Ven og Poole sin modell der fokus blir på planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra og hvordan/om de ulike drivkreftene påvirker arbeidsidentitet og praksisfellesskap i organisasjonen. For å kunne svare på hvordan arbeidsidentitet blir påvirket gjennom planlagt endring initiert utenfra/ovenfra vil Knud Illeris sin helhetsmodell stå i fokus. I forhold til å svare på den delen av problemstillingen som tar for seg påvirkninger av praksisfellesskapet vil jeg støtte meg til Wengers teori om praksisfellesskapet. Karasek sin teori bruker jeg for å belyse den enkeltes øflytø sone i forhold til å forholde seg til endringer og krav. Jeg vil i dette kapittelet gi en presentasjon av teoriene, samt de teoretiske antagelsene forventninger som kan knyttes prosjektets forskningsspørsmål. Jeg vil senere prøve forventningene og antagelsene opp mot empirien i oppgavens analysedel.

Jeg vil starte med og beskriver teori om prosess for å skape endring med utgangspunkt i planlagt endring.

## 2.2 Prosess for å skape endring

Innenfor organisasjonsteorien har det de seineste årene vært fokuset på stabilitet vært en dominerende retning innenfor organisasjonsteorien (Van De Ven & Pool, 1995). Det har vært fokus på rutiner, regler og gjentakelser av handlinger for mennesker i organisasjonen, dette for å skape en følelse av trygghet og fellesskap for medarbeiderne. Planlagt endring er jo og bevisst bryte med slike stabile og trygge rammer.

For å forstå hva det er som driver frem disse endringene er det viktig å rette fokuset mot endringens drivkrefter.

I følge Van De Ven og Pool (1995) kan endring skje ved 1. planlagt endring, 2. endringer som livssykluser, 3. endring ved evolusjon og 4. endring som dialektisk prosess og maktkamp. Disse fenomenene representerer ulike krefter som bidrar til variasjon i endringsprosessens form, innhold og utfall.

Mitt fokus skal i følge modell utviklet av Van De Ven og Poole være teleologisk og tilfeldig = **Planlagt endring**.

Dette er en endring som skjer fordi noen ser noen problemer, setter seg mål for å løse dem og iverksetter løsninger (Jacobsen, 2004). Lewin har laget en modell ut i fra Van De Ven og Pool sin teori om planlagt endring.

- Fasen 1: Diagnose- erkjennelse av behov for endring- opplevd problem og/eller muligheter.
- Fase 2: Løsning- beskrivelse av en ønsket, framtidig tilstand og en plan for å komme dit (tiltak).
- Fase 3: Gjennomføring av planlagte tiltak- intervensjoner i organisasjonen.
- Fase 4: Evaluering om tiltak virker som planlagt og stabilisering av den nye tilstanden.

Modellens relevans for min problemstilling er at kommunalsjefen og ledelsen har definerte områder de anser som vesentlig å endre (Fase 1). Det er alt for mange pasienter som ikke blir rehabilitert og som ikke kommer seg hjem.

Fase 2 og 3 handler om å lage prosjektplan og gjennomføre tiltakene, for min problemstilling blir det interessant å se hvordan de ansatte oppfatter og utfører disse.

Fase 4: Skjer i evaluering som det også er tatt høyde for i prosjektplanen. Har flere pasienter blitt rehabilitert og har det vært større øflytø av pasienter?

For at man skal kunne si at endring har funnet sted må man kunne påvise at det er empiriske = erfaringsmessige forskjeller mellom to ulike tidspunkter.

Sentrale elementer i teori om planlagt endring er at det eksisterer noen drivkrefter som både kan være ytrestyrt og/eller indrestyrt. Det vil også ofte komme motkrefter ved endringer uansett om de er indre eller ytre styrt.

De ytre styrte drivkreftene er blant annet retningslinjer, lovverk, bestemmelser gitt fra sentralt hold i forhold til krav om hva virksomheten skal levere og kvaliteten på det som utføres. Ved Klosterskogen vekst og ressursenter har kommunalsjefen sammen med ledelsen blitt enige om de planlagte endringene. Dette som et resultat av at de over lang tid har registrert at mange pasienter har for mange øliggedøgnø på en avdeling som i utgangspunktet skal rehabilitere og få pasientene hjem igjen.

De indre drivkreftene kan være en oppfatning av at det er vanskelig å vite hva de skal forholde seg til av informasjonsmengden. Presset til å være handlingsorientert kan være stort. Hvordan holdningen til de ansatte er i forhold til å brette opp armene og bidra. Andre viktige spørsmål ved planlagt endring er å forstå hva som skjer i samfunnet, hva må vi endre og hvordan vi skal endre.

Motkrefter er ofte mennesker som ikke ønsker endring, de ønsker å opprettholde det slik det er og er villige til å sette i gang tiltak for å hindre at endringene settes i

gang. Det kan også være at noe er i strid med praksisfellesskapets verdier eller i motstrid med medarbeidernes arbeidsidentitet. Dersom ikke ledelsen klarer å møte disse med åpenhet og mulighet for å kunne få svar på ulike problemstillinger vil det kunne få uheldige konsekvenser for endringsprosessen. Her er det viktig å ivareta de ansatte gjennom arbeidsmiljøloven som gir de ansatte visse rettigheter i forbindelse med endringsprosesser. Eksempelvis heter det i Arbeidsmiljøloven: kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet, §4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, pkt 3:

ō(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Drivkrefter er sjeldent entydige og hvordan de fremstår med tanke på styrke og klarhet vil ha betydning for hvordan den videre prosessen utarter seg (Jacobsen 2004)

Modellen under beskriver godt hvordan en type drivkraft starter. Det som særpreger planlagt endring er at den starter med ideer om behov for endring. (Ibid)

Van de Ven og Poole viser dette ved hjelp av sin modell.

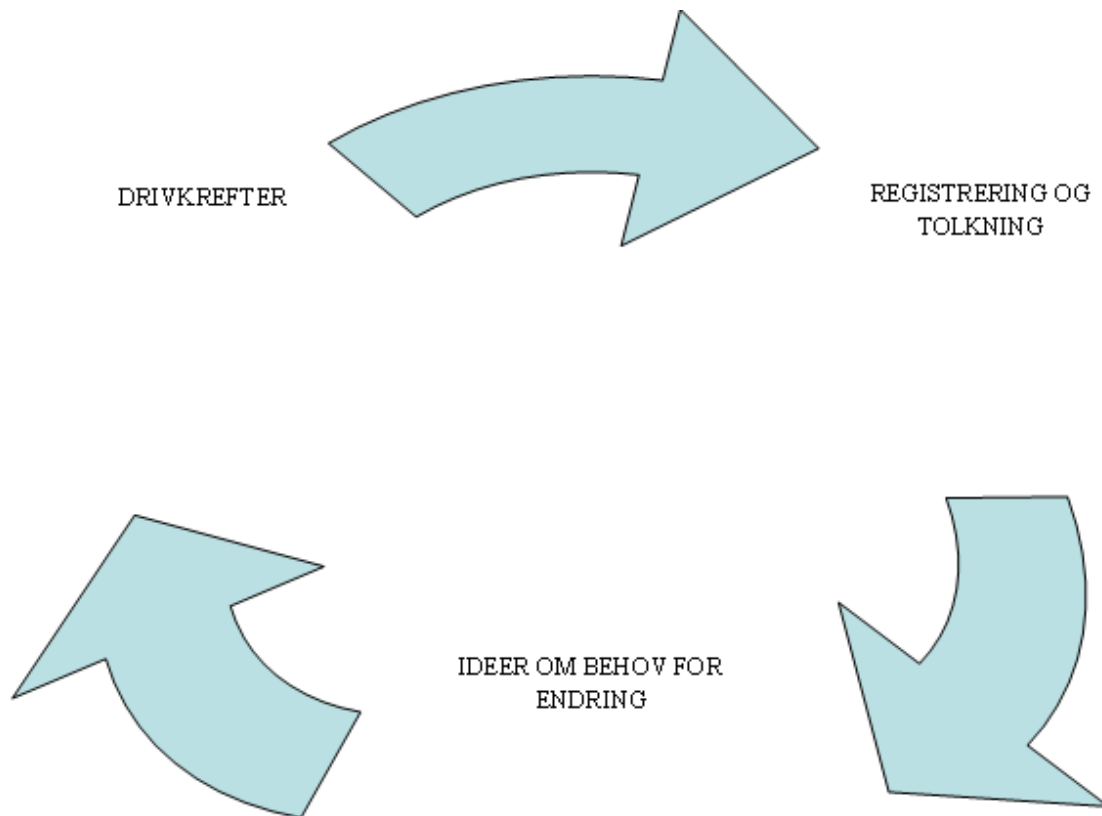
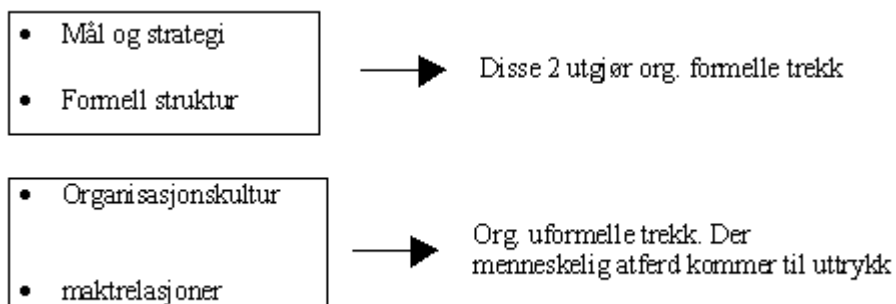


Fig 1 Van De Ven og Pool (1995)

Her vil jeg gå videre inn i en utvidelse av modellen til Leavitt ó nyere organisasjonsteori, som inkluderer nye elementer. Spesielt blir de formelle trekkene ved organisasjonen viktig for meg. Dette fordi min problemstilling er vinklet opp mot planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra.





Mintzberg 1979 knytter de formelle elementene opp mot de forventninger som handler om hva en person skal gjøre.

Her skilles det mellom de individuelle stillinger hvor kravene kan være å følge klare retningslinjer til mer å overlate til skjønnsmessige vurderinger. Kravene til kompetanse kan variere. Videre er det snakk om grupperinger dvs. hvordan man samler mennesker og arbeidsoppgaver og til slutt er det knyttet opp mot hvordan beslutningssystemene fungerer.

(Jakobsen 2004)

Her er klassiske signal som:

### **Formelle trekk:**

Top-down styrt, det er ledelsen som tar initiativ for endring og medarbeiderne må utføre den, den er lederstyrt. Ofte ser vi en stor grad av byråkrati. Det er ytre drivkrefter som driver endringen og det er en lineærendringsprosess, det vil si at det handler stort sett om mål og virkemidler. I min oppgave er det avklart at det er ledelsen som tar initiativ til endringene. Det er også her jeg vil knytte mange av mine funn opp mot.

### **Uformelle trekk:**

Den kjennetegnes ofte ved at det er bottom-up, initiativet kommer fra et behov om endring fra medarbeiderne. Den er ofte deltager styrt og det er prosessen som er hovedfokus. Det er viktig med nok tid. Her er det de indre drivkrefter som motiverer til endring og den kjennetegnes ved at den er initiativrik samt med lite motstand mot endringene.

Når jeg ser denne teorien opp mot min problemstilling blir det spennende å finne ut mer om drivkrefter som jeg ser på Klosterskogen vekst og ressurscenter og hvordan disse påvirkes gjennom planlagt endring initiert utenfra/ovenfra.

## 2.3 Teori rundt utvikling av arbeidsidentitet

For å belyse den delen av min problemstilling som omhandler påvirkning av arbeidsidentitet har jeg valgt å bruke Knut Illeris sin teori.

Bakgrunn for Knut Illeris sin utforming og modell er studiet rundt hvordan arbeidslivet fungerer som læringsarena.

Grunnlaget illustreres først gjennom Jørgensen&Warringö sin modell.

Denne setter en ramme for læring bestående av tre forhold.

- Det teknisk organisatoriske læringsmiljø
- Medarbeiderens læringsforløp.
- Det sosiale læringsmiljø.

Denne rammen gir grunnlaget for det som betegnes *Arbeides praksis*

Det vil si både den læringen som finner sted i *øpraksis* opplevd av individet og den *øpraksis* i bedriften som bidrar til utvikling av individet.

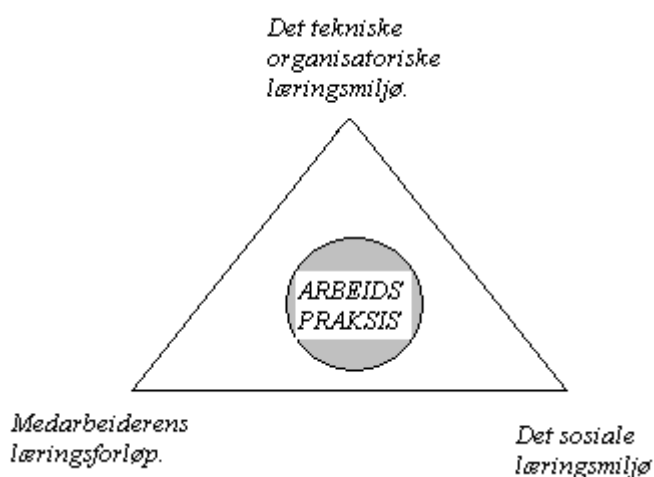


Fig 2 Jørgensen&Warrings (Illeris s.47)

**Teknisk organisatorisk læringsmiljø** viser til mulighet for læring basert på ulike forhold som hvordan selve arbeidet er organisert og hvilken form for teknologi som benyttes.

Også lest som öhvilken kvalifikasjons krav stilles til medarbeiderenö

Forholdet deles inn i og inneholder punkter som:

- Arbeidsdeling, er dette et integrert eller distansert forhold fra helheten i prosessen.
- Arbeidets innhold, er emosjonelt knyttet til utförelse, opplevelse og gitt betydning av det individet gjør gjennom arbeidet.
- Arbeidets disposisjons mulighet, frihetsgrad i utförelse, spillerom for egne prioriteringer og avgjörelse.
- Mulighet for å bruke egne kvalifikasjoner, bruk av egne evner.
- Mulighet for sosial interaksjon, basis for at læring finner sted i en sosial prosess, dele erfaringer og ideer.
- Belastninger i arbeidet, krav til effektivitet kontra overskudd.

**Det sosiale læringsmiljø** inneholder en erkjennelse av at læring finner sted i sosiale grupper og prosesser. Tradisjoner, normer og verdier på arbeidsplassen har avgjörende betydning for læringsmulighet.

Læring foregår som fölge av öforhandlinger om meningerö

Forholdet deles inn i og inneholder punkter som:

- Arbeidsfelleskap, utförelse av felles oppgaver skaper samfølelse og bånd.
- Politiske felleskap, etableres rundt kampen om makt, status og innflytelse på arbeidsplassen.
- Kulturelle felleskap, felles språk, verdier og normer innenfor gruppen danner felleskap.

**Medarbeiderens læringsforløp** avhenger av medarbeiderens tidligere erfaringer og livsløp.

Forholdet deles inn i og inneholder punkter som:

- Sosial bakgrunn.
- Utdannelse.
- Arbeidserfaring

Videre fra modellen rundt hvordan arbeidslivet forstås som arena for læring ser Illeris på hvordan selve læringsprosessen foregår i mennesket.

Dette vises som en læringsmodell der sosialt samspill mellom individ og omgivelser samt individets fornuftighetsaspekt (kognisjon) vurderes opp mot det følelsesmesige (psykodynamikk)

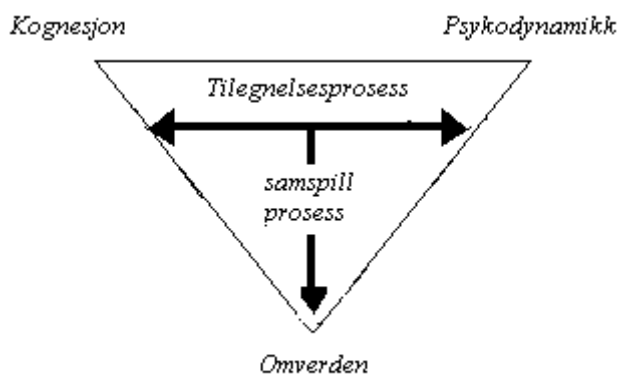


Fig 3. Illeris (Illeris, 2004)

**Kognitive dimensjon** viser til at læring baserer seg på bilder og forståelse. Det må derfor være et innhold. Man kan ikke lære uten at man lærer *noe*. Basert på at individet danner seg bilder og forståelser. Den Kognitive dimensjonen viser til om det oppleves som nyttig å lære noe nytt, nyttig å endre på arbeidsoppgaver osv. Den enkeltes opplevelse av om det som settes i gang er nyttig.

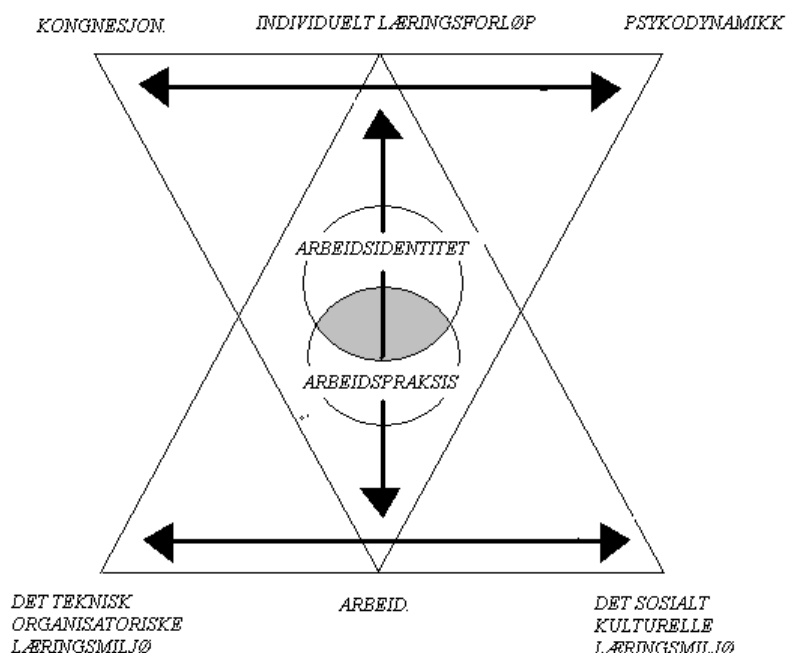
**Psykodynamiske dimensjon** viser til hvordan vi har det, hvordan vi opplever ting og hva vi vil med emnet samt hvor engasjert vi er i det. Det vil si individets følelsesspekter spiller inn med forhold som ömotstandö mot å lære, öliten eller ingen forståelse for behovet for å læreö eller ömotstandö mot å endre atferdsmønster som allerede er innövd. Her spiller også motivasjonen for å lære inn. Hvor motivert er man for disse endringene osv.

### **Tilegnelsesprosessen**

Hvordan den enkelte tilegner seg læring, hva slags forutsetning og bakgrunn medarbeiderne har vil påvirke tilegnelsesprosessen. Hvordan de ansatte tilegner seg kunnskap i samspill med omverdenen vil også være av betydning for hvordan de planlagte endringene vil påvirke arbeidsidentitet og praksisfellesskapet.

Disse modellene sammen vil skape det illeris ser på som **öen helhetsmodellö**  
Samspillet med arbeidsliv og individet.ö

DET INDIVIDUELLE PLAN



DET SOSIALE PLAN

Fig 4. Illeris helhetsmodell( Illeris,2004)

### **Vurdering av helhetsmodell og problemstilling.**

Hvordan kan denne teorimodellen knyttes opp mot oppgaven.

### **Vurdering opp mot öTeknisk organisatorisk læringsmiljø**

Vurderes opp mot forhold til **Teknisk organisatorisk læringsmiljø** her vil endringene av arbeidets innhold og forandring av arbeidsdeling klart medvirke.

**Arbeidsdeling** det er ansatt flere med spesialkompetanse og oppgaver som hjelpepleiere har gjort før vil nå bli gjort av sykepleiere. Det vil også skje en endring av arbeidsdeling så lenge man er flere ansatte på jobb.

**Arbeidets innhold** blir vurdert som hvordan de ansatte opplever betydningen av det arbeidet de gjør. Dersom arbeidets innhold blir endret, hvordan oppleves det for de ansatte. Er arbeidet like betydningsfullt?

**Arbeidets disposisjons mulighet** hvordan muligheten er til å ta egne avgjørelser og ha spillerom til egne prioriteringer.

**Mulighet for å bruke egne kvalifikasjoner** hvordan benytter Klosterskogen seg av de evner og kvalifikasjoner som den enkelte har?

**Mulighet for sosial interaksjon** er det muligheter til å dele ideer og erfaringer og hvordan legges dette til rette for den enkelte?

### **Vurdering opp mot ödet sosiale læringsmiljøö**

Det ansees som grunnleggende at læring finner sted i sosiale grupper og prosesser.

Her spiller også normer og verdier på avdelingen klart inn.

I henhold til modellen har vi tre punkter som er avgjørende.

**Kulturelle felleskap** Dette vil også ha en betydning for å skape en öfellesö kultur på alle avdelingene. Et felles språk og en fellesplattform for utøvelse av praksis vil kunne bidra sterkt til en mer övi kulturö på huset.

### **Vurdert opp mot ömedarbeiderens læringsforløp.ö**

Dette forholdet avhenger av medarbeidernes tidligere erfaringer og livslöp.

**Sosial bakgrunn** hva slags betydning har ulik arbeidserfaring og sosial bakgrunn på den enkeltes holdning til læring?

**Utdannelse** Har ulik utdanning noe å si for holdningen til den enkeltes læring?

**Arbeidserfaring** baserer seg på en vishet om at de tidligere erfaringer en ansatt har gjennom arbeidslivet preger den innstilling vedkommende har til nye erfaringer og læring på arbeidsplass.

### **Vurdert opp mot ölæringsens prosesser og dimensjonerö**

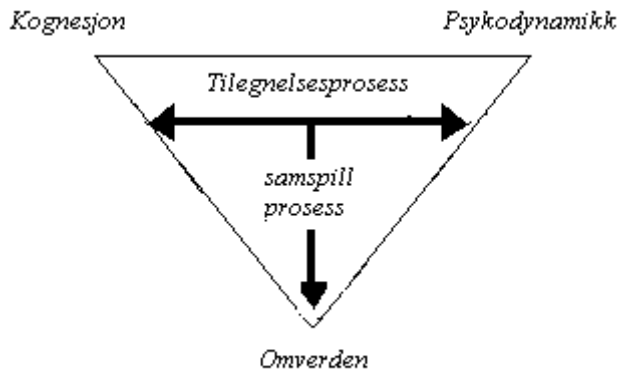


Fig 3. Illeris (Illeris, 2004)

Videre i modellen ser vi på problemstillinger rundt hvordan selve læringsprosessen foregår hos det mer individuelle planet.

Hovedbudskapet i denne modellen er at den menneskelige læring alltid er sammensatt av to samvirkende prosesser (de to pilene) og omfatter tre dimensjoner (de tre hjørnene). Dimensjonene kan betegnes som den Sosiale dimensjon, den Kognitive og innholdsmessige dimensjon og den Psykodynamiske og følelsesmessige dimensjon.

**Den kognitive dimensjon** baserer seg på selve innholdet tilknyttet til hva som skal læres.

**Psykodynamiske dimensjon** vil i denne saken ha større betydning siden vi her kan vurdere forhold som ønsker de ansatte å være med på disse endringene?

**Sosiale dimensjon** reiser spørsmål rundt hvordan den enkel ansatte reagerer på og uttrykker seg ovenfor disse endringene. Samt hvordan han/hun mottar den reaksjonen andre ansatte har på endringene.



Ved å bruke Illeris( Jackobsen, 2004) sin modell for læring håper jeg å kunne belyse min problemstilling som tar for seg utvikling av arbeidsidentitet. Hvordan lærer den enkelt individuelt og som organisasjon. Det blir spennende å sette mine data opp mot teori.

## **2.4 Etienne Wenger, teori om læring av praksisfellesskapet**

Praksisfellesskapet eller *Communities of Practice* står sentralt i den sosiokulturelle forståelsen av læring. I forhold til min problemstilling velger jeg å bruke Wenger(Wenger, 1998). Dette fordi Wengers teori om praksisfellesskapet går dypere inn i den sosiokulturelle forståelsen av læring, noe som er viktig for å få svar på min problemstilling som omfatter praksisfellesskapet. Denne teorien ligger nært opp til Illeris sin arbeidspraksisteori, men jeg mener at Wenger sin teori om praksisfellesskapet går grundigere og dypere inn i det jeg ønsker å få svar på.

Etienne Wenger definerer praksisfellesskap som en uformell gruppe som har et felles engasjement eller initiativ, felles virksomhet og et felles repertoar.(Wenger 1998) For Wenger er praksisfellesskapet selve byggesteinen i sosiale læringssystemer. Det er i praksisfellesskapet kompetanse lagres og skapes. Praksisfellesskapet utvikler seg over tid og rundt ting som har en mening for mennesker. Man deler idèer, hjelper hverandre med å løse problemer og utvikle felles praksis og identitet. Wenger mener at praksis og fellesskap knyttes sammen i tre dimensjoner:

**Gjensidig engasjement og initiativ**, medlemskap i et praksisfellesskap defineres av gjensidig engasjement. Det vil si at i praksisfellesskapet vil aktiviteter, oppgaver og meningsinnhold i disse forhandles av relasjonene mellom aktørene, det er altså en opprettholdelse av relasjoner og gjensidig engasjement for å gjøre den aktiviteten de er der for å løse (Wenger 1998).

**Delt repertoar**(historier, handlinger, begreper, konsepter, og verktøy) er det som oppstår i samlende virksomheter over tid. Deltagerne i virksomheten forhandler og reforhandler hvordan hverdagen skal forstås. Rutiner for hvordan oppgaver utføres blir til praksis og det felles repertoaret er historier om hvordan ting gjøres i virksomheten. Nye medlemmer kommer inn, gamle ut. Nye rutiner følger med fra andre fellesskaper og repertoaret reforhandles for alle deltakerne (Wenger 1998).

**Samlende virksomhet** Dette er den kollektive prosessen av forhandling som forgår i et praksisfellesskap. Hvordan deltagerne reagerer og forholder seg til rutiner og aktiviteter tilhører deltagerne og fellesskapet på tross av innflytelse utenfra. Det skaper gjensidig ansvarlighet mellom deltakerne som blir en integrert del av praksisen(Wenger 1998). Praksisfellesskapet gror fram i et miljø med felles engasjement i felles praksisutøvelse. Praksisfellesskapet kan derfor oppstå på tvers av formelle grenser i en organisasjon. Målene oppstår underveis (Wenger 1998).

I Wengers teori om praksisfellesskapet er det i hovedsak tre områder å se etter og det er om de ansatte opplever at endringene har vært meningsfulle. Har de fått informasjon og tid til å skape felles repertoar, historier, og om hvordan den kollektive prosessen har utviklet seg. Dette blir viktig å sette opp mot de data som jeg har funnet på Klosterskogen.

#### 2.4.1 Karasek

I forhold til min problemstilling er denne teorien relevant for å kunne si noe om hva og hvordan den enkelte blir påvirket av ulike krav og forventninger. Det er interessant og relevant for meg å se på hvordan de ansatte reagerer på ulik grad av kontroll/krav. Dette vil ha noe å si for hvor mottagelige de er for endringer og for hvordan de opplever endringer.

Krav ó kontroll ó mestring

Krav v/s kontroll modell.

Den amerikanske professoren Robert Karasek lanserte i 1979 en modell han kalte Demand/controll (krav/kontroll) for å beskrive forholdet mellom arbeidsbelastning og egen styring (kontroll) av arbeidsforhold. (1)

Denne krav/kontroll modellen har spilt en sentral rolle innad i miljøet tilknyttet forskning i forbindelse med psykisk arbeidsmiljø.

Hovedlinjene i denne modellen baserer seg på en erkjennelse av at belastningen tilknyttet arbeidet ikke alene avhenger av hvor store krav som stilles til arbeideren. Denne belastningen avhenger også klart sammen med i hvilken grad arbeideren selv kan påvirke, eller kontrollere, sin aktivitet.

Som en følge av denne erkjennelsen kan det da vurderes hvordan arbeidssituasjon og arbeidsbelastning for de ansatte kan påvirkes gjennom å tilføre økt mulighet for å påvirke arbeidet.

Videre forskning rundt denne modellen peker også på graden av öfor mye egen kontrollö Ettersom arbeidsmiljø, arbeidskulturer, og utdanningsnivå hos de ansatte har endret seg har også arbeiderens mulighet til å påvirke sitt arbeid endret seg. Det er ikke uvanlig i dag at ansatte som en selvfølge forventer å kunne påvirke sin arbeidssituasjon.

Helge Hvid spør i sin artikkel öTo be in controllö om ikke problemet kanskje er for mye kontroll fremfor mangel på kontroll.

*öProblemet er kanskje ikke lenger så mye mangel på innflytelse i arbeidet, men innflytelse over de kvantitative krav i arbeidet. Og utvikling er kanskje ikke lenger en mulighet som kan motvirke belastningen av høye krav men heller blitt til et belastende krav.ö*

(Helge Hvid.2009)

Det vises til en enighet om at arbeiderens mulighet til å påvirke og kontrollere egen arbeidssituasjon vil virke reduserende på en opplevd arbeidsbelastning. Likevel må ikke denne graden av mulighet til å påvirke bli så stor at den i seg selv oppfattes som belastende. Arbeideren må ikke oppleve denne kontrollen som ökaosö i sitt arbeide.

Basert på krav/kontroll modellen må det altså ligge en likevekt mellom det arbeideren opplever av krav fra jobbens del og den mulighet han har til å påvirke egen situasjon,

Opplevs kravene for høye i forhold til påvirkningsmulighet vil dette oppleves som stressende og slå negativt ut. Opplevs derimot påvirkningsmulighet for høy, eventuelt arbeiderens evner for høye, i forhold til de krav som stilles vil dette virke demotiverende og dermed også slå negativt ut.

Her viser Helge Hvid (2009) til flere moment som må utdypes for at begrepet ökontrollö skal være utdypende:

*öTo be in control er mer en å ha innflytelse. Det omfatter også, at man har styr på det som skjer. Control innbefatter altså både, at man har en viss grad av autonomi her og nå, og at utviklingen ikke er noe som alene påtvinges men er noe men selv er en del av. Control handler om, hvorledes man er i stand til å påvirke sin arbeidsmessige sammenheng gjennom sitt daglige arbeid. Om det man gjør i arbeidet som autonomt individ påvirker arbeidet fremover.ö*

Det blir altså flere elementer enn bare det å kunne kontrollere arbeidssituasjonen sin fysiske som spiller inn. Det å oppleve mestring, evne til å kunne løse sine oppgaver. Være ömedö i de ulike prosesser, vite hva som skjer eller være informert om utvikling og progresjon, har en betydning for begrepet öto be in controlö

Gjennom årene har det også blitt tilført en tredje dimensjon tilknyttet denne krav/kontroll modellen. Denne dimensjonen östötteö eller ösosial stötteö viser seg til å kunne påvirke individet positivt. (Helge Hvid.2009)

Hovedessens baserer seg da igjen på og öholdeö arbeideren innen sin komfortsone gjennom rett ballanse mellom krav og egen kontroll. Det som påvirker öegen kontrollö blir faktorer som kvalifikasjoner, medbestemmelse, informasjon og opplevelse av mestring.

Et av verktøyene for å heve status i forhold med høye krav og liten kontroll blir da å yte støtte til arbeideren.

En faktor som kan være av betydning her vil være at de ansatte har en relativt høy faglig kompetanse og bakgrunn. For en pleier med öfaglig tyngdeö burde det være relevant å anta at vedkommende kan sette seg inn i en ökommende situasjonö basert på sine tidligere erfaringer. I praksis vil det si en forståelse av at en ekstra pasient selvfølgelig innebærer ömer å gjøreö og da høyere arbeidsbelastning.

For de ansatte som allerede før omstillingen opplevde et stort arbeidspress vil gjerne et slik öfremtids scenarioö påvirke til ökt press. Vissheten om at en travel arbeidsdag vil bli mer hektisk på grunn av ökt pasientbelegg vil oppleves som en ökning av öjobbens kravö på Karaksek`s krav v/s kontroll akse.

Det vil si den ansatte beveger seg enda lenger inn i öden anspente og nervöseö sfære.

For at dette skal kunne motvirkes må den ansatte da flyttes oppover vedrørende öto be in controlö akse.

Her husker vi på at begrepet ikke bare tilskrives det å kunne påvirke situasjonen. Det er også en meget viktig faktor at den ansatte er öinformertö om hva som skjer. öDet omfatter også, at man har styr på det som skjer.

(Helge Hvid.2009)

Det at de ansatt informeres om de kommende endringer vil derved kunne bidra til de beveger seg fra en öanspent, nervösö fase til en mer öavslappetö. Gjennom å kunne övite hvordan fremtiden vil utarte segö

En annen faktor som vil kunne bidra til å løfte den ansatte ut av sin negative sfære ligger i östötteö eller ösosial stötteö.

Dette elementet vurderes til så viktig at det gjerne tilføres som en ötredje dimensjonö i krav v/s kontroll modellen.

I tolkninger der den ikke tilført som en ötredje dimensjonö vurderes den som en viktig parameter under kontrolldimensjonen.

Opplever de ansatte en form for støtte fra både kollegaer og ledelse under omstillingsprosessen?

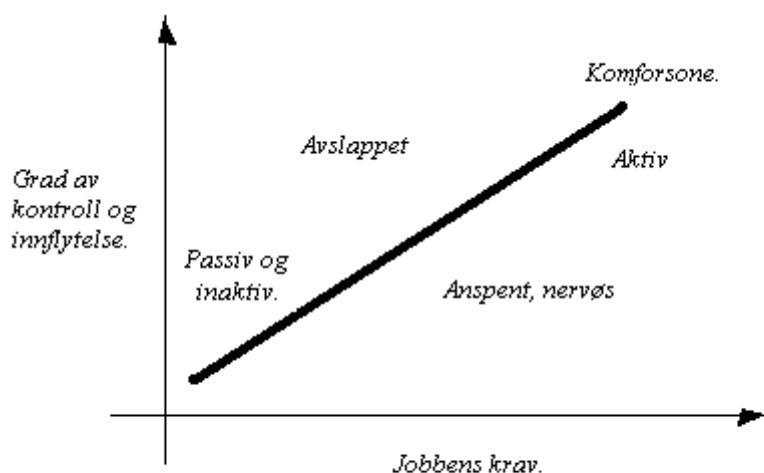


Fig 5. Karasek sin modell(Helge Hvid, 2009)

Basert på støtte fra kollegaer vil det være vanskelig å si noe konkret om dette. Den enkelte arbeiders opplevelse av østøtteø kan fortone seg meget forskjellig. Noen vil ha behov for konkret verbal tilbakemelding der det spesifikt ørosesø av den innsatsen som er utført. Andre vil ha samme utbytte av et smil, klaps på skulderen eller oppløftende smil.

Slike faktorer blir avhengig av hvem som mottar og hvem som gir denne støtten. De fleste har opplevd at et rosende ord fra en anerkjent kollega som sjelden øskryterø av sine kollegaer øvarmer merø enn ros fra kollegaer som øalltid skryterø Likevel vil elementet av støtte blant kollegaer være viktig for og øløfteø de ansatte. Det som blir lettere å si noe konkret om er støtte til de ansatte fra ledelsens side.

Denne opplevelsen av støtte kan utgis relativt enkelt bare ved at ledelsen signaliserer en forståelse for den ekstra belastning arbeideren pålegges.

Under selve prosessen der endringer iverksettes vil videre den ödaglige støttenö være av betydning. Under et daglig virke i en omstillings prosess kan nok belastningen variere. Under tider med høy belastning som tilskrives denne omstillingen bør ledelsen være oppmerksom. Der det avdekkes tider under høyt press kan ledelsen komme med oppmuntring og ros tilknyttet dette.

### 3 METODE

#### 3.1 Innledning

I dette kapittelet tar jeg for meg den metodiske tilnærmingen som jeg har valgt å bruke i min oppgave. Først tar jeg for meg valg av metode, det kvalitative forskningsintervjuet og de ulike fasene i prosessen. Deretter tar jeg for meg sentrale emner som validitet, reliabilitet og de forskningsetiske vurderingene.

#### 3.2 Metodisk tilnærming

Hvordan påvirkes arbeidsidentiteten og praksisfellesskapet ved planlagte endringer som blir initiert utenfra. Hvordan gjennomføre planlagte endringer som er initiert utenfra/ovenfra og hvordan påvirker det den enkelte og fellesskapet. Fordi jeg ønsker å få frem den enkeltes opplevelse og erfaringer finner jeg det mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ forskningsintervju som metode(Dalen ,2004). Det ble også naturlig i forhold til den problemstillingen som jeg valgte. Kvale understreker at det er den menneskelige samhandlingen som produserer vitenskapelig kunnskap i forskningsintervjuet, men han skiller mellom samtale som en del av hverdagslig samhandling og som en faglig utveksling som forskningsintervjuet er en del av ,sitat:

*Formålet med kvalitativ forskningsintervju er å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomener som blir beskrevet*

(Kvale 2009 s.28-30) Styrken i denne tilnærmingen ligger i at den går i dybden og ikke i bredden, den tar også sikte på å se verden slik vi mennesker opplever den.

Dette vil jeg gjøre ved å bruke dybdeintervju og gruppeintervju samt ustrukturerte samtaler med avdelingsleder.



### 3.2.1 Fenomenologi og hermeneutikk

Min masteroppgave vil ta utgangspunkt i vitenskapsteoretiske spørsmål knyttet til en fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapsteori. Fenomenologi innebærer i følge Kvale(2007) at man ved hjelp av öden levende verdenö søker å få fram det erfaringsmaterialet man önsker å undersøke. Fenomenologisk analyse vil være spesielt opptatt av å analysere menneskers hverdagsopplevelser, slik de opplever den selv. Fenomenologisk filosofi er basert på en deskriptiv studie av menneskers bevissthet ( Kvale 2009, s.38), slik at ting skal være så fritt for fortolkning som mulig. Det innebærer at man gjør et forsök på å skille mellom fenomenene i seg selv og den fortolkningen som foretas. Dette er vanskelig i praksis fordi vi har tanker og meninger om fenomenene og fordi egen forforståelse kan prege det som tolkes. Det må derfor være et mål og i minst mulig grad la egen fortolkning bli en fastlåst sannhet (Damsgaard,2007 s.199). Det er viktig at jeg klarer å skaffe meg innsikt i hvilke intensjoner mine informanter har med det de gjør. Med det som utgangspunkt vil jeg ha mulighet for å få en dypere innsikt i hva ulike handlinger betyr.

Hermeneutikk defineres som fortolkningskunst eller fortolkningsläre og skiller seg fra fenomenologien ved at førstnevnte i større grad vektlegger forskerens helhetlige forståelse. Når man benytter seg av hermeneutisk metode må forskeren vektlegge og tolke informantene og deres synspunkt. I følge Grönmo(2004) er innsiktet viktig grunnlag for å forstå intensjonen som ligger bak en handling. Innsikt utvikles i samspill mellom de ulike aktörens selvoppfatning og forskerens tolkning av selvoppfatningen. I hermeneutikken vil man forstå informantene og deres handlinger som en del av en helhet og handlingene tolkes i lys av forskerens forståelse og den sammenhengen som de er en del av. Den hermeneutiske analyse blir derfor en sirkulär pendling mellom forståelse og för-forståelse og mellom helhet og del for å oppnä en dypere forståelse(Grönmo,2004)

Klosteskogen vekst og ressurscenter styres av kommunale(Kommunehelseloven,1984) og statlige föringer(Stortingsmelding 25,2005-2006), reformer, forskrifter, lover, faglige standarer og interne skrevne og

uskrevne regler. For å få en forståelse og klare å sette mine innsamlede data i en større teoretisk sammenheng er det viktig å gripe fatt i mine informanternes opplevelser av det som skjer både individuelt og som gruppe. Det er viktig at jeg i møte med informanter og tekst hele tiden er bevisst på hvordan jeg tolker meg inn i analyseprosessen. All forskning skal søke en sammenheng mellom teori, problemstilling og metode(Grønmo, 2004)

Jeg har gjennom de to siste årene vært i kontakt med ledelse og ansatte ved Klosterskogen vekst og ressurscenter, det gir meg gode forutsetninger for å kunne tolke og forstå informantene mine sine synspunkter.

### 3.2.2 Kvalitativt forskningsintervju

Mitt mål og ønske er å få frem mine informanternes meninger, holdninger og erfaringer. Derfor var det naturlig å velge kvalitativt forskningsintervju som metode(Dalen 2004) Denne tilnærmingen er godt egnet til å innhente informasjon om informantenes egne tanker og erfaringer. I analysearbeidet vil jeg ha mulighet til å oppdage og belyse eventuelle fellestrekk i det empiriske materialet(Befring 2007)

Kvalitative intervjuer kan være åpne, semi- strukturerte eller helt strukturerte. I forhold til min problemstilling fant jeg det mest hensiktsmessig og bruke semi ó strukturerte intervjuer. Denne formen innebærer bruk av intervju guide, hvor man på forhånd har formulert hovedspørsmålene. Denne vil være en grovskisse som gir deg mulighet til å stille utdypende spørsmål underveis slik at intervjuet blir et dynamisk samspill mellom informant og forsker(Fuglseth 2006). For å oppnå et vellykket resultat er det viktig at intervjuguiden er godt gjennomarbeidet og er relevant i forhold til problemstilling. Det er også viktig å stille åpne spørsmål slik at informasjonen man får er så uttømmende som mulig. I følge Kvale (2007) er det både oppklarende og nødvendig at man tidlig i prosessen får svar på hva, hvorfor og hvordan. Det er derfor viktig at man har opparbeidet seg god forkunnskap om tema og har klart for seg hva formålet med prosjektet er. Kvalitativ forskning forutsetter kunnskap om de områdene eller faktorene som vi velger å fokusere

på(Befring, 2007) Det er viktig at jeg underveis er bevisst på egen førforståelse og på hvordan jeg selv påvirker situasjonen og redegjør for det.

### **3.3 Forskningsprosessen**

#### **3.3.1 Utvalg og informanter**

Informantene som ble brukt i denne undersøkelsen ble valgt ut i fra hvem som kunne fortelle meg noe om hvordan planlagte endringer påvirker arbeidsidentitet og praksisfellesskapet.

Informantene jobbet på Klosterskogen vekst- og ressurscenter før endringene ble satt i gang. En startet å jobbe der et halvt år før, de andre har mange års erfaring fra Klosterskogen. De har ulik bakgrunn( hjelpepleiere og sykepleiere). Utvalget ble rekruttert ved at ansatte med ulik bakgrunn som hadde vært ansatt på Klosterskogen før de planlagte endringene var satt i gang fikk en skriftlig henvendelse fra meg med godkjennelse fra ledelsen. (Vedlegg nr 1). Fire personer ønsket å delta i undersøkelsen. De var av ulik bakgrunn(hjelpepleiere og sykepleiere) . Ved min første henvendelse var det for få som ønsket å være med og avdelingsleder oppfordret derfor noen til å være med. Når de mottok min skriftlige henvendelse samtykket informantene til å delta i undersøkelsen. Jeg har valgt ut informantene på en måte som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen og typisk i forhold til fenomenet som jeg skal undersøke(Thagaard 1998). Med dette mener jeg at jeg har valgt ut informanter som har vært med på hele prosessen samt at de har ulik utdanning, noe jeg mener er relevant i forhold til min problemstilling.

I følge Thagaard (1998) er det viktig å benytte en god strategi for å finne informanter som kan gi relevant informasjon, særlig når man har et lite utvalg. Derfor var det viktig for meg at avdelingsleder oppfordret de hun visste hadde relevant informasjon.

For å sikre at utvalget i størst mulig grad var representativt valgte jeg ut noen kriterier for utvalget:

- Ulik utdanning(sykepleiere, hjelpepleiere, spesialsykepleiere).
- Vært med under hele prosjektet.
- Fra begge avdelinger.

Jeg fikk positiv tilbakemelding fra fire og avtalte deretter videre med den enkelte. Det at de meldte seg selv, og ønsket å delta er positivt for mine undersøkelser. På Klosterskogen vekst og ressurscenter er det 6 avdelinger med ca 10-15 ansatte på hver avdeling. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i to avdelinger, det er disse to avdelingene som har vært med på prosjektet.

Jeg har valgt å intervju medarbeiderne på Klosterskogen vekst og ressurscenter fordi det var viktig for meg å finne ut hvordan medarbeiderne opplever planlagt endring som er styrt utenfra. Dette for å kunne si noe om hvordan arbeidsidentitet og praksisfellesskapet blir påvirket. Jeg har også hatt ustrukturerte samtaler med en av avdelingslederne. Dette for å få litt bakgrunnskunnskap i forhold til hvordan prosjektet ble initiert.

### 3.3.2 Intervjuguide

Det å bruke en intervjuguide er et godt hjelpemiddel for å strukturere dybdeintervjuene og gruppeintervjuet.

Intervjuene er semi-strukturerte og guiden er en grov- skisse over emner og forslag til spørsmål (Kvale 2007). Jeg har valgt å organisere spørsmålene tematisk, dette kommer jeg nærmere inn på under.

Det er viktig å være bevisst på sin egen førforståelse, den omfatter meninger og oppfatninger som jeg på forhånd har gjort meg( Dalen 2004). Min før- forståelse vil i denne sammenheng være preget av mine tidligere erfaringer med Klosterskogen vekst og resurscenter som at jeg har skrevet prosjektoppgave om læring i organisasjoner og HMS og ledelse(vært en prosesskonsulent). Mine erfaringer i skolen, hvor det har skjedd ganske mange planlagte endringer som er

initiert utenfra/ovenfra gjør også til at det er viktig å være bevisst på min førforståelse. I møte med mine informanter vil jeg ha med meg min førforståelse og det blir derfor avgjørende at jeg stiller med et åpent sinn og at jeg mottar informasjonen som de formidler.

I dybdeintervjuene spør jeg om den enkeltes opplevelse/erfaringer rundt problemstillingen. I gruppeintervjuet spør jeg om fellesskapets opplevelse/erfaringer rundt problemstillingen. Jeg deler problemstillingen inn i fire temaer og stiller spørsmål i forhold til de ulike temaene.

De fire ulike temaene som intervjuguidene er strukturert ut i fra er

- ❖ Planlagt endring
- ❖ Arbeidsidentitet.
- ❖ Praksisfellesskapet
- ❖ Krav og kontroll

Dette synes i den videre kategoriseringen, ved planlagt endring bruker jeg kategoriseringen:

- Kontekst
- Innhold
- Drivkrefter
- Prosess

Ved arbeidsidentitet bruker jeg:

- Det teknisk organisatoriske læringsmiljø
- Medarbeiderens læringsforløp
- Det sosiale læringsmiljøet

Under praksisfellesskapet bruker jeg kategoriseringen:

- Gjensidig engasjement og initiativ
- Delt repertoar
- Samlende virksomhet

Under krav og kontroll bruker jeg kategoriseringen:

- Krav
- Kontroll
- Mestring

Når jeg utarbeidet spørsmålene i intervjuguiden benyttet jeg meg av det som Dalen (2004) beskriver som ötrakteprinsippetö. Det betyr at man starter med spørsmål som ligger i randsonen i forhold til problemstillingen så spisses spørsmålene inn mot det man ønsker å få svar på. Til slutt stiller jeg noen åpne spørsmål der informantene gis mulighet til å komme med generelle innspill.

Alle informantene fikk på forhånd spørsmålene som jeg stilte i intervjuene.

Jeg var usikker på om jeg måtte få godkjent prosjektet gjennom Norsk Samfunnsvitenskaplig datatjeneste( NSD,prosjektnr 26472). Så lenge jeg var usikker valgte jeg å sende meldeskjema med kopi av informasjonsbrevet og intervjuguiden.

Jeg valgte å ha et prøveintervju med en helsesøster på min arbeidsplass for å prøve ut spørsmålene. Jeg har lite erfaring og det var en nyttig erfaring for meg. På denne måten fikk jeg innarbeidet spørsmålene og fikk nyttige tilbakemeldinger.

Intervjuguiden fungerte godt men jeg justerte ordbruken på spørsmålene noe.

### 3.3.3 Kritikk av intervjuguiden

Problemstillingen om hvordan planlagt endring initiert ovenfra/utenfra oppleves for informantene visste seg å være vanskelig for informantene å svare på. Jeg

valgte derfor å fortelle litt hva jeg mente med planlagt endring og om bakgrunnen for problemstillingen. Det var nødvendig å understreke før intervjuene kom i gang at det var viktig at det var deres erfaringer og opplevelser jeg ønsket å få informasjon om. Kvale (2009) påpeker at samtalen i et forskningsintervju ikke er en gjensidig form for interaksjon mellom likeverdige, men at det kan oppstå et asymmetrisk maktforhold hvor intervjueren definerer situasjonen, presenterer samtaletemaene og styrer intervjuene ved å stille spørsmål (Kvale 2009 s.74). Dette var jeg veldig bevisst på og jeg opplevde at informanten var trygg i situasjonen og kom med utfyllende svar. I dybdeintervjuene opplevde jeg oftere et asymmetrisk forhold. I gruppeintervjuet styrte informantene en del av svarende og temaene. Dette fordi intervjuet var lagt opp mer som en samtale.

Jeg ser også her at det var noen av spørsmålene som ikke var utformet godt nok og jeg måtte ha flere oppfølgingsspørsmål. Dette ser jeg som at jeg ikke har vært flink nok i utarbeidelsen av spørsmålene. Jeg fikk allikevel svar på det jeg ville i forhold til teori og problemstilling. I forhold til teori var ikke utformingen av spørsmålene tydelig nok og jeg måtte bearbeide spørsmålene flere ganger. Flere av mine relevante funn kom i svarene fra oppfølgingsspørsmål.

### **3.4 Gjennomføring av intervjuene**

Både gruppeintervjuene og dybdeintervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass. Jeg startet samtalen med å si litt om studiet mitt og bakgrunn for valg av problemstilling. Jeg avklarte begreper underveis. Informantene var positive og samtalen öflötö godt. Intervju tok ca 30 minutter og jeg opplevde at informantene var trygge og at de hadde tillit til meg. Gruppeintervjuet tok ca 80 min. I gruppeintervjuet presenterte jeg spørsmålene og kom med oppfølgingsspørsmål, samtalen öflötö godt og alle var med i samtalen.

De gav utfyllende svar og ba om avklaringer dersom de var usikre i forhold til spørsmålene. Jeg stilte ulike oppfølgingsspørsmål i forhold til de ulike svarene som jeg fikk. Jeg informerte om taushetsplikt og anonymisering og gjentok at det var

mulighet for å trekke seg underveis dersom de ønsket dette. Selv om intervjuguiden var styrende og hovedfokuset det samme, så ble intervjuene noe ulike ut i fra at de svarte forskjellig og oppfølgingsspørsmålene ble derfor ulike. Jeg opplevde at intervjuguiden var fleksibel og jeg åpnet for at informantene kunne komme med innspill underveis, noe de benyttet seg av. Av og til var det nødvendig å stille noe mer ledende spørsmål, dette for å styrke eller verifisere informantenes mening ( Kvale 2007).

Den åpne strukturen på intervjuene gjorde at rekkefølgen på noen av spørsmålene ble noe ulik i de ulike intervjuene. Personlig opplevde jeg det som utfordrende å holde egne meninger for meg selv. Jeg opplevde at mens jeg lyttet til informantene også forsøkte å tolke svarene.

Jeg tok opp alle intervjuene på en MP3 spiller. Det fungerte godt og jeg hadde prøvd ut spilleren på forhånd. I det ene intervjuet ble spilleren tom for batteri og jeg måtte skrive ned det hun sa. Det var på slutten av intervjuet og gikk veldig greit. Jeg opplevde at selv om jeg hadde sendt informantene spørsmålene på forhånd hadde de ikke sett så mye på det.

### **3.5 Transkribering**

Transkribering er overføring fra lydopptak til skriftlig tekst, jeg skrev ned alle intervjuene ordrett fra MP3 spilleren og markerte pauser. Dette for å kunne komme så nær opp til informantenes muntlige uttalelser som mulig. Jeg valgte videre å dele utsagnene opp i fire hovedtemaer:

- ❖ Planlagt endring
- ❖ Arbeidsidentitet.
- ❖ Praksisfellesskapet
- ❖ Krav og kontroll

Det er viktig at man i denne prosessen tar hensyn til det som fremkommer i Forskningsetiske retningslinjer (2006) Der fremkommer det at alt forskningsmateriale må behandles konfidensielt og skal anonymiseres. Jeg har tatt bort navn og kjønn og bruker medarbeidere eller informanter når jeg presenterer



funn. Alle informanter har fått mulighet til å lese intervjuene og trekke seg dersom de ønsker det. Det er ingen av informantene som har bedt om å lese intervjuene. Alle data og intervjuer blir slettet den 1. juni.

### **3.6 Analysering**

Datamaterialet har vært analysert etter en empirisk, fenomenologisk analyseform som kalles meningsfortetning (meaning condensation). Det betyr at man leser svarene på en minst mulig forutinntatt måte, deretter tematiserer man uttalelsene (Kvale 2009 s.127).

Problemstilling, teori og intervjuguiden var utgangspunktet for analysen og danner grunnlaget for struktureringen av datamaterialet. I min analyse benytter jeg en såkalt hermeneutisk tilnærming for å tolke dataene. I følge Kvale er det tre tolkningsnivåer: informantenes selvoppfatning, sunn fornuft og et teoretisk tolkningsnivå. Det har vært viktig for meg å ha en åpen tilnærming til dataene og jeg har tolket dette opp mot relevant teori. Jeg har vært opptatt av å komme i dybden på de ulike fenomener som jeg har forsket på, samtidig som jeg har forsøkt å få en helhetlig forståelse. I analysen har jeg brukt ulike tilnærminger for å forstå informantenes data. Jeg har tematisert utsagnene etter temaene som jeg allerede har kategorisert. Med bakgrunn i teori og før- forståelse valgte jeg i denne prosessen ut den informasjonen som jeg mente var relevant for min problemstilling. Dette var en hensiktsmessig måte for meg å få oversikt og se sammenheng i materialet på.

### **3.7 Reliabilitet**

Reliabilitet henviser til påliteligheten i undersøkelsen. Hvor nøyaktig og etterrettelig er undersøkelsene og resultatene? I kvalitativ forskning må reliabilitet knyttes opp mot hva informantene har svart, metodebruk, utvalg av sitater og åpenhet rundt spørsmålene (Kvale, 2009 s.47) For at undersøkelsen skal kunne sies å være reliabel er det viktig at beskrivelsen av fremgangsmåten for

dybdeintervjuene og gruppeintervjuet kan følges av andre forskere å få et tilnærmet likt resultat ( Dalen, 2004) . Dersom de andre trinnene i prosessen: intervju, transkribering og analyse kan etterprøves av andre forskere med tilnærmet likt resultat, kan forskningen sies å være reliabel ( Kvale, 2007). Krav om objektivitet kan være vanskelig sett i lys av at intervjueren er en del av intervjusituasjonen. Reliabilitet i kvalitative undersøkelser vurderes ut i fra hva som undersøkes, kvaliteten på observasjonen og argumentasjonen som legges til grunn ( Kvale, 2009 s.115). I kritikken av kvalitativ forskning som metode høres ofte at resultatene ikke reliable men et resultat av ledende spørsmål. I følge Kvale ( 2007) er bevisst bruk av ledende spørsmål kvalitativ metode heller en styrke enn å svekke reliabiliteten. Oppfølgingsspørsmål vil kunne bidra til å gi mer utfyllende informasjon og samtidig kunne føre til at disse spørsmålene leder informanten til å komme med den informasjonen som jeg ønsker.

Jeg har benyttet meg av ledende oppfølgingsspørsmål helt bevisst for å være sikker på at jeg har fått med meg meningen i hva informanten svarte. I intervjusituasjonen har jeg vært bevisst på dialog å ha en lyttende og interessert holdning. Det var viktig for meg under intervjuet å være bevisst på at både verbal og non- verbal respons kan påvirke i positiv eller negativ retning. Jeg brukte intervjuguiden på en fleksibel måte og gav rom for å følge opp informantens utsagn og resonnementer uten at det i stor grad påvirker svarene. Kvale (2007) sier at man i gjennomføringen av intervjuene må være oppmerksom på ordvalg og bruk av ledende spørsmål. Dette var noe jeg var veldig bevisst på og jeg mener at jeg hadde få ledende spørsmål. Jeg opplevde at jeg hadde noen ledende spørsmål i dybdeintervjuene enn i gruppeintervjuet. Det er viktig at når man transkriberer er lojal mot det informantene forteller og at man i analysearbeidet kategoriserer utsagnene. Dette opplevde jeg som veldig vesentlig og viktig. Dette brukte jeg mye tid på å ivareta. Det er viktig ikke å trekke før- forståelsen ukritisk inn i analysen. For at alle intervjusituasjonene skal bli så like som mulig er det viktig å følge intervjuguiden på samme måte å vektlegge de samme tingene. Her opplevde jeg at det til tider var vanskelig å følge rekkefølgen på spørsmålene og jeg brukte intervjuguiden som en rettesnor. Det jeg fulgte nøye var å vektlegge de samme

tingene. Dersom man ikke har fokus på dette, kan kategoriseringen bli lite troverdig og tolkningen unøyaktig (Kvale 2007)

### **3.8 Validitet**

I følge Kvale (2007) innebærer validitet at vi kontinuerlig sjekker og tolker våre funn. For å styrke validiteten er det viktig å ha et kritisk syn på eget arbeid og hele tiden reflektere over egen problemstilling og om jeg har klart å få svar på denne og om jeg har klart å belyse problemstillingen gjennom relevant teori. Har jeg fått nok informasjon av informantene?( Kvale 2007).

Kritikken til validitetsspørsmålet i kvalitative undersøkelser har vært at de har vært basert på subjektive tolkninger Kvale, 2009 s.159). Kvalitative fenomener knyttet til mennesker opplevelser må nødvendigvis inneholde subjektive tolkninger og erfaringer.

Ivaretakelsen av validiteten i denne undersøkelsen har vært gjort ved å ha prøve intervju for at jeg skulle bli trygg og kunne stille spørsmålene på en tilnærmet lik måte. Jeg endret også noe på spørsmålstillingen. Jeg benyttet semi- strukturert intervju som metode, her la jeg til rette for at informanten kunne med egne ord fortelle om sine opplevelser, tanker og erfaringer. Intervjuguiden ble benyttet fleksibelt fungerte som en sikring for at temaene som jeg mente var relevante for problemstillingen ble dekket(Kvale, 2007) Jeg dokumenterte intervjuene gjennom lydopptak på en MP3 spiller, dette var en god måte for videre bearbeiding, tolkning og analyse.

Det var viktig for meg og ikke bli for engasjert i intervjusituasjonen og ikke gi uttrykk for egne meninger underveis i intervjuet. Dette var en utfordring, men jeg mener at jeg var bevisst dette under intervjuene. Det å fremheve ærlighet må prege hele prosessen. Her støtter jeg meg til Kvale (2007) som sier at den vitenskapelige kunnskapen som kommer fram i et forskningsprosjekt skal være sann og verifiserbar.

Jeg startet både gruppeintervjuene og dybdeintervjuene med å forklare hva jeg ønsket å forske på. Jeg forklarte hva jeg la i begrepene planlagt endring, arbeidsidentitet og praksisfellesskapet. Dette mener jeg var med på å styrke validiteten av mine data. Begrepsvaliditet går på om en faktisk måler det en vil måle(Kvale,2007) Det var derfor viktig for meg underveis i gruppeintervjuet og dybdeintervjuet og forklare de ulike begrepene.

Jeg har valgt å bruke fire informanter og det er de samme som er med i dybdeintervjuene som er med i gruppeintervjuet, dette kan være en svakhet i forhold til omutvalget er representativt. Allikevel mener jeg at informantene gir relevant informasjon i forhold til min problemstilling(Thagaard, 1998).

Samlet sett vurderer jeg mine funn som troverdige og jeg anser mine data som valide.

### **3.9 Etiske refleksjoner**

Innenfor all kvalitativ forskning er etiske hensyn og bevisst metodevalg vesentlig. For de fleste fagområder er det i Norge i dag utarbeidet forskningsetiske retningslinjer. På bakgrunn av Helsinki- deklarasjonen er det i en rekke land samt Norge opprettet såkalte forskningsetiske komiteer. Deres oppgave er å vurdere om forskningen er etisk forsvarlig(Grimmen, 2007 s.398). På samme måte er respekten for menneske(tilliten), konfidensialiteten(personvern) og det å unngå å volde skade for noen sentralt(Grimmen 2007). Etiske forhold er knyttet til å ivareta informantene og gjennomføringen av hele forskningsprosjektet. Gjennom hele forskningsprosessen foretar jeg forskningsetiske vurderinger og valg (Kvale, 2007). Det var viktig at jeg var ærlig og satt inne med god allmennkunnskap om både teori og feltet som skal undersøkes. Det var også viktig at jeg var bevisst på å være åpen og fordomsfri i min problemstilling. De forskningsetiske perspektivene omhandler først og fremst de metoder og hjelpemiddelene som blir benyttet i en vitenskapelig sammenheng (Grimmen, 2007). Jeg valgte å sende en melding til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste; NSD(prosjektnr 26472). Dette gjør jeg for å sikre at de formelle kravene til prosjektet er ivaretatt. Jeg hadde også en

samtale med leder for enheten ved Klosterskogen vekst og resurssenter hvor jeg informerte om prosjektet og ba om hjelp og godkjenning til å gjennomføre intervjuene. Jeg sendte hver og en av informantene et skriv hvor jeg redegjorde for hva datamaterialet skulle brukes til, hvordan jeg ville sikre anonymitet, taushetsplikt og om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet. Jeg la også ved intervjuguiden.

I følge lovverket har informanter innsynsrett i materialet og dette er ivaretatt gjennom at alle informantene fikk tilbud om å lese igjennom sitt intervju. Jeg har vært veldig bevisst på å sikre informantene anonymitet.

## 4 PRESENTASJON OG TOLKNING AV INNSAMLET DATA

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av innsamlet data ved å presentere og tolke de funnene jeg, i lys av teori og før- forståelse mener er viktig for å belyse min problemstilling. For å ivareta kravet om anonymitet har jeg valgt å benytte meg av ømedarbeidereø når jeg refererer til de ulike informantene.

For å systematisere og skape oversikt har jeg valgt å tematisere intervjuguiden ved å trekke frem: Arbeidsidentitet, praksisfellesskapet, krav og kontroll for de ansatte, planlagt endring. Disse temaene mener jeg vil kaste lys over hvordan: *ø planlagt endring initiert utenfra/ovenfra påvirker praksisfellesskap og arbeidsidentitetø.*

### 4.1Prosess for endring

#### 4.1.1 Planlagt endring

Planlagt endring skjer når noen ser et problem og setter seg som mål og løse dem og iverksette løsninger. På Klosterskogen vekst og ressurscenter var det avdelingsleder sammen med helse og velferdssjefen i Skien kommune som avdekket problemet og satte seg som mål og løse dem.

I Lewin sin modell, laget fra Van De Ven og Pool sin teori om planlagt endring blir dette beskrevet utførlig. Lewin baserer seg på fire faser der de to første fasene tar for seg erkjennelse av behov for endring og plan for løsning. Begge disse fasene skjer uten at de ansatte er med i prosessen. Her dannes det en prosjektgruppe som ledelse, Helse og velferdssjef, representanter for sykehuset Telemark og representanter for bestiller- kontoret sitter. Ledelsen ved Klosterskogen er ansvarlig for å informere de ansatte og for å iverksette fase 3 og 4 som er gjennomføring av planlagte tiltak- intervensjoner i organisasjonen og evaluering om tiltak virker som planlagt og stabilisering av den nye tilstand. Funnene mine i

forhold til fase 1 og 2 baserer seg mye på samtaler med ledelsen. Det jeg har funnet gjennom intervjuene med de ansatte er at de ofte opplevde at pasienter som kom for å bli rehabilitert ble på avdelingen frem til de fikk sykehjemsplass. Dette har blitt tatt opp på møter flere ganger. Avdelingsleder beskriver fase 1 slik:

*ō I samtale med Helse og velferdssjefen kom det frem at vi har alt for mange pasienter som ikke blir rehabilitert, men som er på vår enhet fordi de ikke kan klare seg hjemme. Vi ble enige om at vi på Klosterskogen skulle se på om det var noe vi kunne gjøre med detteö.*

De ansatte var klare på at dette prosjektet var et behov fra ledelsen og kommunen:

*ōFørste gangen jeg hørte om prosjektet, virket det som om det allerede var bestemt og at det bare var for oss å gjennomføre detö*

I etterkant ble det dannet en prosjektgruppe og det ble utarbeidet en prosjektplan.

Fase 3: Gjennomføringen av de planlagte tiltak- intervensjoner i organisasjonen. Noen av tiltakene i prosjektet var og ansette flere med spesialutdanning, samarbeid med leger og andre spesialister, kurs og kompetansehevingstiltak, fagmøter, få pasienter fra bestiller- kontoret som det var mulig og rehabiliter, flere pasienter på avdelingen. Slik kommenterte en medarbeider, spørsmålet: Opplever du at de planlagte endringene har vært nyttige for deg og har du endret praksis?

*ōDet har vært spennende å samarbeide med andre faggrupper. Det er synd at vi har så liten tid og muligheter til å gå på de kursene som blir satt i gangö*

*ōVi har sagt i fra at de må kutte ut dobbeltrommene, det er for mange pasienter som nekter å ligge på rom sammenö*

*ōDet som har påvirket meg mest er det å ha flere å diskutere med når jeg lurert på noe, det har også vært et større faglig fokus rundt pasientene og det har vært lærerikt. Jeg har nok endret noe på praksisen min ja (í .)jeg er blitt mer faglig fokusertö.*

I fase 4 skjer evaluering og stabilisering av tiltakene. De ansatte gir uttrykk for at det til tider har vært hektisk og at det har vært mye nytt og forholde seg til. Dette er

den fasen som Klosterskogen er i nå, en av mine informanter illustrerer det på denne måten:

*øDet har vært ganske hektisk til tider, nå er vi blitt mer samstemte og rutinene sitter bedre. Det har vært mange nye tiltak å forholde seg til. Det som blir viktig fremover er jo at vi får pasienter på avdelingen som det er mulig å rehabilitere.ö*

*øDet blir færre pasienter på avdelingen, men vi mister jo en stilling også. Det blir spennende å se hvor mye tid vi får til det faglige rundt pasientene. Det kan fort bli sånn at vi bare rekker stell og praktiske gjøremål fremoverö*

#### 4.1.2 Formelle og uformelle trekk

Planlagt endring styres mye av organisasjonens formelle trekk, vi ser ofte at det er ytre drivkrefter som preger endringene. Mål og strategier sammen med formelle strukturer utgjør de formelle trekkene. De ytre styrte drivkreftene er det som ligger i det formelle, retningslinjer, lovverk, krav fra samfunnet osv. Det som kjennetegner de formelle trekkene er at det er ledelsen som tar initiativet til endringene.

En medarbeider kommenterer det slik: *øDet var klart helt fra starten av at disse endringene ville skje uansett hva vi mente. Det ble tatt opp på personalmøte, men det tror jeg bare var for å informereö* Ledelsen tar initiativet for endringen og medarbeiderne som utfører den. Der de formelle trekkene er gjennomgående ser man ofte at ledelsen er opptatt av mål og tiltak. Avdelingsleder:

*øDet er viktig at vi får inn pasienter som er öfriskeö nok til å rehabiliteres slik at de kan fungere hjemme. Vi har hatt større öflytö av pasienter, men vi er avhengig av å få de rette pasientene også. Derfor har samarbeidet mellom oss og bestiller kontoret vært viktigö*

*øVi opplever et stort press for å bli mer effektive (í ) ja både fra politikere, men også fra samfunnet rundt.*

De uformelle trekkene kjennetegnes ofte av at initiativet kommer fra medarbeiderne, her kjennetegnes det også av at det er de indre drivkreftene som



motiveres til endring. Medarbeiderne har ofte prosess som fokus. De ansatte på Klosterskogen er opptatt av å få ta del i de endringene som settes i gang. De ønsker å komme med forslag og ideer til forbedringer.

De opplevde at det i starten av prosjektet var lite mulighet til å påvirke, dette gav de uttrykk for til avdelingsleder. Det kom også frem under intervjuene at de var lei av at andre bestemte hva som skulle skje uten at de hadde noen særlig påvirkning. Medarbeider: *Vi er jo ganske så lei av og hele tiden måtte forholde oss til ting som noen i kommunen bestemmer. Det er ingen som spør oss om hva vi mener.* En annen kommenterte det slik: *Vi var skeptiske, men vi er snille piker og gjør som vi får beskjed om.*

#### 4.1.3 Drivkrefter

På Klosterskogen er det de ytre styrte drivkreftene som har startet endringene. Ytre styrte drivkrefter er blant annet retningslinjer, lovverk, bestemmelser gitt fra sentralt hold. Det er ledelsen og kommunen som sammen har sett et behov for endring. Alle drivkrefter, uansett om de er ytre eller indre styrt starter i følge Van De Ven og Pool med ideer om behov for endring.

Mobiliseringen av drivkrefter starter ofte i andre og tredje fase av Lewins modell om organisasjonsendring, dette er i implementerings og gjennomføringsfasen, det er ofte her vi kan se motkrefter i organisasjonen. Motkreftene på Klosterskogen går mye på endringstrøtthet det og ikke ha muligheten selv til å starte endringene. Men det å måtte hele tiden forholde seg til hva andre mener og bestemmer. Dette kommer tydelig frem i intervjuene. Dette utsagnet oppsummerer

*Det tar aldri slutt, tenk om de kunne spurt oss om hva vi mente noen ganger. Alt handler om å få mest mulig ut av oss som jobber her.*

For å møte motkreftene i organisasjonsendringer er det viktig med åpenhet og mulighet for at de ansatte kan få svar på problemstillinger og spørsmål de lurer på. På Klosterskogen har de hatt flere informasjonsmøter både i forkant og underveis i

prosessen. Det kommer allikevel tydelig fram at de ansatte ønsket at de hadde blitt tatt med tidligere i prosessen.

*ØI startet ble vi bare informert om hva som skulle skje, det var ikke bra (i .) mange ble usikre og det var mye prat på avdelingen*

Et annet moment er også at de ansatte får den kompetansehevingen og kursingen som er nødvendig for å møte de endringene som de blir pålagt. Noe som kom frem i intervjuene var at de opplevde kurs og kompetanseheving som nyttig og viktig. Det var noe de ønsket seg mer av. På spørsmålet mitt om de hadde fått muligheten til kurs og kompetanseheving, svarte de ganske likt. Det hadde vært flere kurs i ulike temaer som f.eks sårstell osv. Det hadde også vært en uke med ulike kurs og kompetanseheving. Problemet var at de bare fikk fri til å delta på et kurs resten måtte de ta av egen fritid.

*Ø Det er jo bra med en sånn uke, men jeg er lei av at vi i vårt yrke synes det er helt greit å ta av egen fritid for å gå på kurs.*

Fagmøtene og det tverrfaglige samarbeidet var noe mine informanter opplevde som kompetanseheving. De gav uttrykk for at de hadde lært veldig mye av hverandre.

*Ø Det å diskutere med andre og få andre perspektiver i forhold til pasientene har vært veldig lærerikt*

## **4.2 Utvikling av arbeidsidentitet**

### **4.2.1 Det teknisk organisatoriske læringsmiljøet**

Med dette menes mulighetene for læring basert på ulike forhold som hvordan arbeidet er organisert(arbeidsdeling). Dette tar opp i seg elementer som muligheter til å bruke evner og kvalifikasjoner, opplevelsen og betydningen av det den ansatte gjør gjennom arbeidet, mulighetene til å påvirke avgjørelser og muligheter til egne prioriteringer, samt muligheter for å lære, dele erfaringer og ideer.

I forhold til muligheter for å bruke egne kvalifikasjoner, bruk av egne evner tar jeg utgangspunkt i spørsmålet om hvor viktig det er for deg at du får muligheten til å

lære noe nytt. Alle medarbeiderne var opptatt av at arbeidet var lagt opp slik at alle fikk mulighet til å utvikle seg, svarene var entydige og jeg lar en av medarbeiderne representere følgende utsagn *o Det er veldig viktig for meg å lære å utvikle meg videre. Det er også veldig viktig for meg å få muligheter til å bruke det jeg har lært i jobben min videre* en annen kommenterte videre slik *o Det å kunne utvikle det jeg kan og få lov til å bruke mine evner er en forutsetning for at jeg skal gjøre en best mulig jobb.*

For å utvikle arbeidsidentitet er det viktig å kunne lære sammen i en sosial prosess, det er viktig å få muligheten til å dele erfaringer og ideer. Her svarer informantene at de opplever at på personalmøtene har det vært lite rom for å reflektere sammen, men at det har vært satt i gang andre arenaer som har vært lærerike. På spørsmålet om de har hatt mulighet til å dele erfaringer med hverandre svarer en medarbeider slik

*o Tenker du på personalmøtene? i så fall har det vært lite rom for å diskutere og dele erfaringer der, det er ofte mye informasjon og enveiskommunikasjon på de møtene. Vi er forresten så mange der at det ikke er så mange som tørr å komme med noe. Men vi har fått innført fagmøter og der har vi drøftet mye og kunnet komme med erfaringer og ideer som vi har.*

En annen svarer slik:

*o Jeg opplever at jeg har utviklet meg veldig som fagperson etter at vi fikk i stand fagmøter. Der reflekterer vi sammen rundt ulike problemstillinger og jeg har virkelig lært veldig mye.*

I forhold til arbeidets disposisjonsmuligheter, frihetsgrad i utførelse og spillerom for egne prioriteringer stilte jeg spørsmålene: opplever du/dere å kunne påvirke eget arbeid, og har arbeidsoppgavene endret seg?

Her var det stor enighet om at arbeidsoppgavene hadde endret seg, men det er også slik at mange av de oppgavene som er på Klosterskogen er rutiner som alle må følge og som gjøres hver dag. Det ble også gitt uttrykk for at det å ha jobbet med felles rutineperm var en styrke for avdelingene.

En medarbeider kommenterte slik:

*Ø Ja arbeidsoppgavene har endret seg ettersom det er større fokus på det faglige. Ø Vi er mer fokusert på å se etter det medisinske, ikke bare å passe på at pasienten har det bra. Ø Det har jo vært slik at mange pasienter som ikke fikk sykehjems plass og som ikke klarte seg hjemme ble liggende her hos oss. Ø Nå har vi et mye større fokus på å rehabilitere pasienten slik at de kan fungere hjemme. Ø Vi tar jo hele tiden avgjørelser og prioriteringer på egenhånd, men det er godt å kunne drøfte med de andre på avdelingen.*

Fagmøter ble opplevd som veldig meningsfylt og som førte til utvikling av den enkelte. En medarbeider kommenterte slik *Ø Dette året har vært veldig lærerikt, spesielt nyttig har fagmøtene vært. Jeg tenker mye mer på helheten rundt pasienten nå enn før, før var jeg mest opptatt av det praktiske.*

Hvordan oppleves det at innholdet i arbeidet blir endret? Her hadde de flere ulike synspunkter. Alle var enige om at det var viktig at de fikk muligheten til å være med i prosessen i å utarbeide nye rutiner og arbeidsoppgaver. Det var allikevel slik at de svarte noe ulikt på spørsmålet om: hvordan man opplever endringene har påvirket eget arbeid? Hjelpepleieren svarte slik:

*Ø Det var veldig vanskelig i begynnelsen og vi følte nok at vi ikke hadde så mye å si, plutselig så ble oppgaver som vi før hadde hatt lagt over på sykepleierne. Men vi sa i fra til ledelsen og de tok tak i det, vi fikk egne møter med ledelsen og ble tatt mer med i prosessen etter hvert. Nå opplever jeg at jobben min har blitt mer utfordrende og interessant.*

Sykepleierne svarte:

*Ø Vi har et større faglig fokus, noe som jeg opplever gjør jobben bedre. Ø Det har også vært bra å kunne samarbeidet med andre, leger, spesialsykepleiere osv. Det er mer likt som å jobbe på sykehus, det er positivt for meg.*

Alle informantene var entydige på at det å få muligheten til å reflektere sammen med kollegaer og dele erfaringer og ideer var veldig viktig for å utføre en god jobb. Opplevelsen av å få være med på å kunne påvirke og bruke egne evner og

kvalifikasjoner var også noe de satte høyt. Hjelpepleiere og sykepleiere svarer noe ulikt her og noe av grunnen til det kan være at sykepleierne har større faglig bakgrunn og kompetanse.

#### 4.2.2 Det sosiale læringsmiljøet

En viktig forutsetning for utvikling/påvirkning av den enkeltes arbeidsidentitet hvordan det sosiale læringsmiljøet fungerer. Hva slags tradisjoner, verdier og kultur har Klosterskogen og hva slags betydning får det for den enkeltes læringsmuligheter?

På spørsmålet om: Har dere hatt muligheten til å reflektere sammen om eget arbeid/ arbeidsoppgaver? Her var det stor enighet om at det var det alt for lite av, det hadde blitt bedre, men det var fortsatt slik at mange av møtene bare var informasjonsmøter og ble ledet fra ledelsen. Fagmøtene var en arena for felles drøfting og læring. Det var på fagmøter og avdelingsmøter mulighetene for å skape felles kultur, samfølelse var. Det ble også sagt at det var vanskelig med for mange møtepunkter felles fordi det alltid må være noen igjen på avdelingen. Ledelsen har arrangert en felles uke med ulike kurs som de ansatte kunne melde seg på, dette ble oppfattet som veldig positivt. Utsagn fra en medarbeider oppsummerer godt

*ōDet har blitt bedre, før var det slik at vi kunne sitte i to timer å høre på informasjon fra ledelsen og når man kom til eventuelt saker var det ikke mere tid igjen. õEtter prosessen i fjor, der vi sammen lagde nye rutiner, synes jeg det er lettere å jobbe på andre avdelinger enn det jeg vanligvis gjør. Det å være sammen på kurs er viktig for å bruke det vi har lært når vi kommer tilbake igjen.*

#### 4.2.3 Medarbeiderens læringsforløp

Det er forskjell i sosialbakgrunn og utdanning hos mine informanter, dette kom klart frem i dybdeintervjuene. I forhold til spørsmål som tok for seg innstillingen

til å ta til seg nye erfaringer og læring svarte de veldig ulikt. Under intervjuene var det tydelig at de ulike informantene hadde ulike perspektiver i forhold til innstillingen til nye erfaringer og læring på arbeidsplassen. Det virket som om sykepleierne så på utfordringer og læring som en betingelse for å trives og gjøre en god jobb. Dette var også viktig for hjelpepleierne, men det måtte ikke bli for mye nytt på en gang. Fokuset var også rettet mer inn på de daglige gjøremål som skulle gjøres på avdelingen.

En svarte slik

*ōJeg gjør jobben min og følger det jeg får beskjed om, det er greit å lære nye ting men det er like viktig for meg at alle gjør det de skal på avdelingen. Det er jo faktisk slik at de skal ha mat og pleie og da burde man ikke legge opp til alle disse møtene slik at vi andre får en større belastning.*

En annen svarte slik:

*ōDet har vært veldig mange nye ting og forholde seg til og det har vært lærerikt, men nå håper jeg vi får litt ro til å kunne bruke den kunnskapen som vi har fåttö. Videre utsagn: öDet har vært spennende og lærerikt og jeg håper det fortsetter slik. Dersom alt går tilbake som før vurderer jeg å søke jobb et annet stedö.*

#### **4.2.3.1 Den kognitive dimensjon**

Den kognitive dimensjon er en av tre dimensjoner som tar for seg den individuelle læringsprosess. Den kognitive dimensjonen baserer seg på innholdet til hva som skal læres, oppleves det som nyttig for individet? Selv om disse planlagte endringene var ytre bestemt er det viktig å se på om den enkelte har opplevd disse endringene som nyttig, dette for å kunne si noe om hvordan den enkeltes arbeidsidentitet blir påvirket. De ansatte ved Klosterskogen hadde ikke noe valg i forhold til prosjektet, derfor valgte jeg å stille spørsmål hvor jeg spurte om: Ser du nytten av å arbeide annerledes enn tidligere? Har omorganiseringen vært gunstig for å gjøre en bedre jobb? Har det vært nyttige endringer i forhold til måten å utføre arbeidet på? Her var det stor enighet, endringene ble oppfattet som

nyttigefor de ansatte. I startet var de opptatt av om dette bare var en ny måte for å få medarbeiderne til og øløpe fortereö men etter hvert så de nytten, slik svarte en

*øI starten av prosjektet lurte mange på om det var en annen måte å få oss til å løpe fortere på, men etter hvert så jeg nytten av å få en felles plattform og fokusere mer på hele pasienten. Endringene har gjort at jeg har et mye større faglig fokus. Det er jo klart at det at vi ble flere faggrupper som skulle samarbeide har gjort noe med min holdning til den behandlingen som pasienten får.*

En annen var opptatt av at arbeidet var blitt mer variert og så store personlige fordeler med det.

*øDet er flere pasienter som blir såpass godt fungerende at de kan reise hjem, dette gjør jo at vi får flere ulike pasienter å behandle. Jeg liker at jobben er blitt mer variert, det har absolutt vært nyttige endringerö.*

Flere var opptatt av at selv om man ikke så nytten i starten av prosjektet var opplevelsen annerledes nå. *øJeg kan ikke tenke meg å gå tilbake til slik vi jobbet før, det er trist at det bare er en avdeling som skal fortsette og utredet slik begge avdelingene har gjort til nåö*

Det var nok slik at mange hadde vært skeptiske i starten til hvordan disse endringene ville påvirke arbeidet. Informantene var alle positive og opplevde endringene som nyttige. Flere var skeptiske til hvordan det ville gå nå som prosjektet var over. Noe av det som de opplevde som veldig nyttig var at det var flere på vakt, dette førte til at det var mer tid til å observere pasientene og ha et større medisinsk fokus.

#### **4.2.3.2 Den psykodynamiske dimensjon**

Denne dimensjonen er opptatt av hvordan den enkelte opplever ting og hvor engasjert man er i forhold til de endringer som blir satt i gang. Ønsker de ansatte disse endringene og hva slags motstand/forståelse for endringer er det hos den enkelte. I samtalen med informantene kom det tydelig frem at de var slitne av å

måtte forholde seg til avgjørelser som de ikke har hatt noe ønske om.

Engasjementet til å være med på endringene var ikke stor i starten av prosjektet. Det var mange som var skeptiske og som bare forholdt seg til det de måtte. Det var ikke et ønske fra de ansatte å gå inn i prosjektet.

*ōJeg var ikke veldig engasjert fra starten av, regnet med at det var nok et prosjekt som ble satt i gang for at kommunen skulle spare pengerō*

De ansatte er opptatt av å få tid og mulighet til å gjøre en god jobb, de ønsker å lære nye ting og utvikle seg, men det må også legges til rette slik at de får tid til å bruke det de lærer. En medarbeider svarer slik på spørsmålene som går på motivasjon for å lære og motivasjon til å gjøre en god jobb.

*ōDet er klart det er bra å lære nye ting, men jeg er nok ikke veldig opptatt av det i det daglige. Det er viktig for meg å ha tid til å gjøre en god jobb og da er det viktig at vi ikke bare løper rundt og ikke rekker mer enn akkurat det vi måō.*

#### **4.2.3.3 Den sosiale dimensjonen**

Her er det viktig å ta utgangspunkt i hvordan de ansatte reagerer og uttrykker seg i forhold til endringene som er blitt satt i gang. Informantene er entydige på at det er viktig at de får være med i prosessen og har mulighet til å påvirke underveis. Det har også vært positivt med de arenaene som de har hatt til å diskutere og reflektere over eget arbeid, dette ønsker de seg mer av. De er alle enige om at det ikke må bli for mange nye ting for ofte. Flere av medarbeiderne oppsummerer det slik:

*ōVi som jobber i helsevesenet er nok blitt ganske vant til å endre oss, men det er viktig at det ikke kommer for mange endringer på for kort tid. Det er jo begrensa hvor mye vi orker av nye ting å forholde oss til. Det er vel også et poeng at vi skal bruke den nye kunnskapen som vi fårō.*

Her gir informantene uttrykk for at det er viktig å få være med i prosessen og få mulighet til å påvirke underveis. Dette gir de uttrykk for at de etter hvert har fått.



### 4.3. Utvikling av praksisfellesskapet

#### 4.3.1 Gjensidig engasjement og initiativ

Praksisfellesskapet er byggesteinen i sosiale læringssystemer og for å forstå hvordan planlagt endring kan påvirke praksisfellesskapet har det vært viktig for meg å finne ut mer om hvordan de ansatte på Klosterskogen deler ideer, hjelper hverandre med å løse problemer og utvikler kompetanse sammen. Noe av det som kom frem under intervjuene var de nye samarbeidsarenaene, her var fagmøter en av disse arenaene. Her er et sitat fra en medarbeider:

*Ø På fagmøtene har alle ulike perspektiver på behandlingen av pasienten og det gjør at vi er veldig fokusert på det som betyr noe, nemlig det å hjelpe pasienten til å bli mer selvstendig og klare seg best mulig.*

På avdelingen handler det mye om vanlig pleie og å samarbeide om ulike oppgaver. På spørsmål om endring av praksis svarer en slik:

*Ø Jeg opplever at både jeg og de andre på avdelingen er mer opptatt av det medisinske rundt pasienten, vi diskuterer pasientene mer og observerer mer. Vi gjordet det før også, men jeg synes at vi er flinkere til det nå.*

Alle informantene opplevde at de hadde gode relasjoner til medarbeiderne som de jobbet med, på spørsmål om arbeidsmiljøet svarte alle at det var vanskelig å knytte nære relasjoner med andre enn de på avdelingen, dette fordi de jobber på ulike tider av døgnet.

#### 4.3.2 Delt repertoar

Ved prosjektets start ble det bestemt at det skulle ansettes flere med spesialkompetanse og spesialsykepleiere. Det ble også bestemt at hver avdeling skulle ta inn to pasienter ekstra. Her lå det utfordringer blant annet med at en del av

oppgavene som hjelpepleiere hadde hatt var sykepleieoppgaver. Når det ble ansatt flere sykepleiere var det naturlig at de fikk disse oppgavene. En annen utfordring var å få til felles rutiner og praksis. I fjor startet arbeidet med å utarbeide felles rutiner, det ble satt av en hel dag som de ansatte drøftet og fikk satt ned hva de mente var viktige rutiner for dem. Dette arbeidet ble videreført og endte opp i en rutineperm. En medarbeider uttrykker det slik: *Ø Det var et smart trekk fra ledelsen å starte med noe praktisk som vi kunne diskutere, selv om en dag var alt for lite, opplevde vi det som nyttig og meningsfullt. En av hjelpepleierne kommenterte spørsmålet om hvordan arbeidssituasjonen hadde endret seg etter at det ble ansatt flere sykepleiere:*

*Ø Det var veldig vanskelig i starten, jeg opplevde at jeg ble tatt fra alle de interessante oppgavene. Etter at vi tok det opp med ledelsen og vi fikk et møte med sykepleierne opplever jeg det annerledes. Nå spør sykepleierne oss om råd og vi de, og jeg må si at jeg har lært mye av de nye.*

#### 4.3.3 Samlende virksomhet

Den kollektive prosessen, hvordan medarbeiderne reagerer og forholder seg til rutiner og aktiviteter på tross av innflytelse utenfra er viktig i forhold til utviklingen av praksisfellesskapet.

Det er mellom den enkelte og fellesskapet, praksisfellesskapet gror frem. På avdelingene er det mange rutiner og praktiske oppgaver som skal utføres på alle skift. Dette illustreres slik av en medarbeider:

*Ø Vi har jo alle våre faste arbeidsoppgaver og det er ikke mange muligheter til å diskutere eller gjøre noe annet enn det man skal. Men vi gjør sikkert ikke alt likt heller. I fjor jobbet vi jo med å få felles rutiner på huset og det har nok ført til at vi gjør mer likt. Vi er jo ikke så mange på avdelingen på hvert skift og da er det jo viktig at vi alle gjør det vi skal.*

En annen ser det slik:

*Ø Jeg var i grunn skeptisk til hele dette prosjektet her. Vi snakket om det på avdelingen og var vel enige om at vi får gjøre jobben vår så godt vi kan, så får det andre bare være.*

## 4.4 Opprettholdelse av den enkeltes í flyt soneö

### 4.4.1 Krav

Dersom kravene fra arbeidsgiver og samfunnet rundt oppleves som for høye uten at man har mulighet til å påvirke vil dette kunne oppleves som stressende og negativt. På spørsmålet om det har vært passe krav/utfordringer svarte en medarbeider:

*ōI starten av prosjektet var jeg stressa i forhold til det som skulle skje. Alt skjedde så fort og vi fikk liten mulighet til å spørre om ting som vi lurte på, da var det mye frustrasjonö.*

Dersom man har for høye krav til de ansattes evner og gir for stor mulighet til påvirkning kan det også slå negativt ut og virke demotiverende på de ansatte. Slik svarer en hjelpepleier:

*ōDet har til tider vært litt for mye å forholde seg til, jeg har til tider vært redd for og ikke klare å følge opp det jeg skal. Nå håper jeg at jeg skal få tid til å bli god på det jeg har lærtö.*

### 4.4.2 Kontroll

Det å ha mulighet for å kontrollere egen arbeidssituasjon vil kunne virke reduserende på en opplevd arbeidsbelastning. Det er viktig å finne en likevekt mellom det den ansatte opplever av krav fra jobbens del og den mulighet man har til å påvirke egen situasjon. Sitat fra en hjelpepleier:

*ōVi måtte bare si i fra, vi følte at vi ikke ble hørt og at alt vi kunne ikke var verdt noe. Ledelsen tok heldigvis tak i det og vi fikk egne møter med ledelsenö.*

Det å ha en viss grad av medbestemmelse over arbeidssituasjonen medvirker til at den enkelte opplever at man er med på utviklingen og ikke noe som alene blir påtvinget. Medarbeider:

*ō Prosjektet ble bestemt over hodene våre, det var ingen som spurte hva vi mente. Det ble informert om på et personalmøte, men vi hadde ikke stort å siö.*

Medarbeider:

*ōNei, men når prosjektet startet opp fikk vi jo komme med innspill og ideer. Jeg opplever at vi etter hver ble hørt og at mye av det som vi har kommet med har blitt tatt til etterretningö*

Det å ha kontroll er mer enn å ha innflytelse, det er viktig at man opplever å ha styr på det som skjer. Det å gi de ansatte nok informasjon vil kunne hjelpe til at de opplever å ha kontroll. Her er mine informanter veldig samstemte. Dette sitatet oppsummerer:

*ō Vi har blitt informert og vi har hatt mange personalmøter hvor det har vært informasjon om prosjektet. I starten var det vanskelig å se for seg hvordan det ville bli, men etter hvert fikk vi bedre oversikt (í ) det har jo litt med at vi forsto mer av det heleö.*

Det er altså ikke nok å kunne kontrollere sin arbeidssituasjon fysisk, det er like viktig å være med i de ulike prosesser, vite det som skjer og være informert om utvikling og progresjon.

#### 4.4.3 Støtte . mestring

Det å oppleve mestring og kunne evne og løse sine oppgaver er av stor betydning for den enkelt. Dette er også viktig for hvordan den enkelte utvikler seg. Det å ha en viss grad av påvirkning og være informert bidrar til at de ansatte holder seg best mulig i ö flyt sonenö. Der det er ubalanse opplever den ansatte å være i en öanspent

og nervøs fase. Mine informanter gir uttrykk for at de har vært i den anspente og nervøse fasen, spesielt i starten av prosjektet. Nå opplever de mer å bevege seg mot øflytsonen. Dette illustreres slik:

*Alle var spente i starten og det var mange som var sikre på at dette var en måte å få inn flere pasienter på (i .) slik at det ble mer å gjøre for oss. Det var godt når vi satte i gang med prosjektet, da var det mange som senket skuldrene. Det har jo også vært en del nytt å lære, noe som også er stressende, men når jeg ser tilbake på det, har det vært veldig lærerikt også.*

Det å få støtte, oppmuntring og ros fra ledelsen og kollegaer er viktig for den enkelte i omstillingsprosesser. Informantene gir uttrykk for at ledelsen har tatt de på alvor når de har kommet med tilbakemeldinger. Ledelsen har justert underveis i forhold til tilbakemeldinger de har fått, et eksempel er at de opprettet møter med hjelpepleierne, dette fordi de ønsket og ha felles møtepunkt.

## 5 DRØFTINGER OG DELKONKLUSJONER

Jeg vil i dette kapitlet forsøke å drøfte de funn som jeg har gjort opp mot teori og egen forståelse.

Jeg vil prøve å knytte mine funn opp mot hvordan arbeidsidentitet utvikler seg i organisasjoner, her bruker jeg Knut Illeris sin teori om hvordan arbeidslivet fungerer som læringsarena. For å forstå hvordan praksisfellesskapet utvikler seg tar jeg utgangspunkt i Wengers teori om praksisfellesskapet og knytter det opp mot relevante funn. Jeg bruker Karasek sin modell for krav-støtte-kontroll for å begrunne den enkelte ansatte sin øflytø sone. Her ser jeg på hvordan den enkelte blir påvirket i forhold til krav-støtte og kontroll aspektet. Til slutt tar jeg for meg planlagt endring, hvordan ledelsen og kommunene så et behov for endring og satte seg som mål å gjennomføre tiltak for å nå disse (Jackobsen, 2004). Det er også viktig for meg og finne ut hvordan planlagt endring har påvirket den enkelte og praksisfellesskapet.

### 5.1 Den enkeltes motivasjon og holdning

I forhold til arbeidsidentitet blir det viktig å se på hvordan den enkelte tilegner seg nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger i samspill med andre ( Illeris, 2004)

Andre faktorer som også blir viktig er motivasjonen og holdning til å tilegne seg ny kunnskap og opplevelsen av hvor nyttig endringene er ( Illeris, 2004).

#### 5.1.1 Muligheter til å påvirke eget arbeid og oppgaver

Klosteskogen vekst og ressurscenter har i de siste årene hatt et stort fokus på kurs og kompetansehevingstiltak. Gjennom intervjuene med de ansatte har det vært mange kurs og kompetansehevingstiltak som de har fått tilbud om. De svarer noe ulikt på hvor viktig det er for dem å delta på disse. Dette kan knyttes opp mot deres oppgaver og identitet (Illeris, 2004).

Under undersøkelsen kommer det fram at det er viktig at det ikke blir for stort press på den enkelte til å gå på kurs. Andre er opptatt av at når det er mange som går på kurs så blir det en større belastning for de som blir igjen. Jeg har vært opptatt av å finne ut hvor viktig læring er for den enkeltes arbeid. Under intervjuene kommer det fram at det å ha muligheten til å reflektere sammen og diskutere ulike problemstillinger med andre fagpersoner fører til mye læring og blir sett positivt på. Det å ta av egen fritid for å gå på kurs reagerer de veldig negativt på. De er også opptatt av å få muligheten til å bruke det de lærer.

Det er viktig at medarbeiderne får muligheten til å bruke sine kvalifikasjoner, fordi det spiller inn på mulighetene for læring (Illeris, 2004). Dette får også noe og si for hvordan den enkeltes arbeidsidentitet påvirkes og utvikler seg.

Informantene gir uttrykk for at det har vært viktig for den enkeltes læring og få mulighet til å drøfte ideer og ulike problemstillinger med andre faggrupper. Illeris(2004) fremhever dette som en viktig faktor for læring på arbeidsplassen.

Det ble sagt i intervjuene at det hadde vært vanskelig i starten når det kom inn flere med spesialutdanning, hjelpepleierne opplevde at oppgaver de før hadde hatt ble lagt over på andre med annen utdanning. Flere opplevde at de oppgavene som hadde gjort jobben interessant ble borte. Det å ha mulighet for å påvirke og ha innflytelse på eget arbeid er en viktig faktor i forhold til arbeidsidentitet (Illeris,2004). Dette var også noe som informantene bekreftet i intervjuene. I starten av prosjektet hadde det vært mye informasjon men lite medvirkning og innflytelse. De opplevde at det var vanskelig å være motivert og engasjert til noe de ikke hadde vært involvert i.

### 5.1.2 Felles læringsarenaer

Her er jeg opptatt av å finne ut hva slags muligheter de ansatte har til å lære sammen og bli gode på å løse oppgaver sammen (Illeris, 2004). Her vil jeg trekke frem fagmøter som en positiv arena for læring sammen. Informantene gav uttrykk

for at det var her mye av den felles læringen lå. Informantene var ganske samstemte på at det å lære sammen og av hverandre var nyttig og viktig. Det ble sagt at det var lettere å tilegne seg nye ting og fortsette å bruke det når det var noe man hadde lært i fellesskap med dem man jobbet sammen med. Kurs var fint innimellom, men det som førte til endring var når de sammen diskuterte og reflekterte rundt ulike problemstillinger.

Hva slags tradisjoner, normer og verdier arbeidsplassen har, er av stor betydning for læringsmulighetene (Illeris,2004). Det er derfor viktig at de ansatte får muligheten til å danne en felles plattform og utvikler felles språk og verdier. I fjor hadde de en prosess sammen for å utarbeide felles rutiner. Dette blir omtalt som noe positivt og en fin måte å skape en felles plattform på.

Noe som kom frem under intervjuene var at det var for lite tid og muligheter til å reflektere og diskutere sammen. De ønsket seg flere arenaer for dette.

### 5.1.3 Medarbeidernes muligheter for læring

På Klosterskogen vekst og ressurscenter er det ulike faggrupper med ulik sosial bakgrunn. Det er forskjell blant de ulike faggruppene i forhold til hvor viktig kurs, kompetanseheving og ulike læringsarenaer er. Det er ulike behov for læring i forhold til hva slags oppgaver de utfører i arbeidet(Illeris,2004). Fag arbeideren er klar på at det som er viktig å få opplæring i er praktiske oppgaver som f.eks sårstell, hygiene osv. Sykepleieren er opptatt av hvordan observere, kartlegge og følge opp pasientene.

I følge Illeris har ofte korttidsutdannede en mer negativ holdning til læring, dette forklarer han med at det er noe de har valgt bort og kanskje har negative erfaringer med (Illeris, 2004). Jeg opplevde gjennom mine intervjuer at det var forskjell mellom de korttidsutdannende og blant de med lenger utdanning.

Spesialsykepleierne og sykepleierne gav uttrykk for at det å lære gjennom hverandre, kurs og kompetanseheving var en betingelse for å fortsette i jobben.



Hjelpepleierne var også opptatt av å få muligheten til å lære, men de var mer fokusert på det praktiske og sa at det ikke var det viktigste i jobben.

Hvordan den enkelte opplever de endringer/tiltak som er satt i gang har mye å si for hvordan den enkeltes arbeidsidentitet utvikler seg. I starten av prosjektet var det mange som var skeptiske til hvordan endringene ville påvirke arbeidet, det var mange som regnet med at dette var nok et prosjekt som ville føre til økt effektivitet og innsparinger. Underveis i prosjektet endret dette seg og de blir mer positivt innstilt til de tiltak som blir gjennomført. Det kommer fram under intervjuene at de opplever endringene som nyttige, både i forhold til hvordan man utøver jobben, men også i forhold til den enkelte. Noe av det de nevner som har påvirket dem positivt er at det er ansatt flere på hver avdeling, det er også blitt flere pasienter men det oppleves ikke som en belastning. Dette begrunner de med at det å være flere på jobb gjør en større forskjell på arbeidsbelastningen.

Informantene er opptatt av at det er viktig at de fortsatt vil få muligheten til å drøfte og diskutere ulike problemstillinger rundt pasientene, dette er noe som de alle opplever som nyttig.

#### 5.1.4 Delkonklusjon

Medarbeiderne er alle opptatt av å få muligheten til kurs og kompetanseheving og de er fornøyde med de tilbud som Klosterskogen vekst og ressurscenter gir. Noe som er like viktig er at de får mulighet til å bruke sine kvalifikasjoner og evner. Det er viktig at læringen er relevant til de oppgaver de skal utføre, det er også et poeng at de får tid og mulighet til å bruke det de kan/har lært.

Arbeidsidentitet er nært knyttet opp mot de oppgaver som skal løses og de verdier som skal ivaretas. Den enkelte må oppleve at det de lærer er nyttig for de oppgavene som skal løses.

Det har vært et stort fokus på kurs og kompetanseheving på Klosterskogen vekst og ressurscenter og de ansatte er i utgangspunktet veldig positive. Noe av det som fremkommer i intervjuene er at det må settes av tid til kursing og det må ikke bli en ekstra belastning for de som er igjen på avdelingen. Informantene er også opptatt av det å lære sammen, det å ha felles kursing på avdelingen og arenaer for refleksjon og drøfting blir sett på som viktig.

## **5.2 Felles praksis og identitet**

Praksisfellesskapet utvikler seg over tid og kan utvikle seg i forskjellige retninger i forhold til hvordan man setter i gang og gjennomfører endringene. (Wenger,1998).

Praksisfellesskapet utvikler seg over tid og rundt ting som har mening for mennesker(Wenger, 1998). Det er tre viktige dimensjoner som Wenger(1998) mener utvikler felles praksis og identitet, dette er gjensidig engasjement, delt repertoar og samlende virksomhet. I forhold til Klosterskogen velger jeg å se på hvordan de ansatte deler ideer, hjelper hverandre med å løse problemer og utvikler kompetanse sammen. Hvordan praksisfellesskapet utvikler/endrer seg ved nye rutiner og medarbeidere. Til slutt blir det viktig å se på hvordan den kollektive prosessen har vært, hvordan den enkelte medarbeider reagerer og forholder seg til nye rutiner og aktiviteter på tross av innflytelse utenfra.

### **5.2.1 Kultur for deling av ideer og erfaringer**

I forhold til hvordan praksisfellesskapet utvikler seg er det viktig å se på hva slags kultur det er for deling av ideer og erfaringer, samt å finne ut om hvordan de løser ulike oppgaver og mål sammen (Wenger, 1998). I undersøkelsen kom det frem at det tidligere hadde vært få arenaer for refleksjon og utveksling av ideer og erfaring. De arenaene som hadde vært handlet mye om ledelsen sitt behov for å informere. Dette var også store møter, slik at det var mange som opplevde at det var vanskelig å ta ordet. Noe av det positive som hadde skjedd var fagmøtene med de ulike faggruppene. Et annet moment var at det var flere på avdelingen og det opplevdes derfor som det var mer tid til å reflektere og drøfte ulike problemstillinger.

### 5.2.2 Utvikling av felles historie,repertoar

Hvordan deltagerne i virksomheten forhandler og reforhandler hvordan hverdagen skal forstås er av betydning for hvordan praksisfellesskapet utvikler seg ( Wenger, 1998) Et annet moment som også er av stor betydning er hvordan rutiner for hvordan oppgaver skal utføres blir til felles praksis og hvordan det utvikler seg til å bli et felles repertoar for de ansatte.

På Klosterskogen har det vært flere utfordringer som har påvirket praksisfellesskapet, det har blitt ansatt flere med spesialkompetanse og det har kommet inn flere ansatte på hver avdeling. Det er også blitt utarbeidet nye rutiner for alle. Det er alltid en utfordring for praksisfellesskapet når nye medarbeidere kommer inn og det skjer en ny forhandling om rutiner og repertoaret reforhandles(Wenger, 1998). Det undersøkelsen viste var at det hadde vært en urolighet i personalet når alle oppgaver og rutiner ble endret på. Det var tydelig at de hadde opplevd at det de før var blitt verdsatt for, nå ikke betydde noe. Dette tok spesielt hjelpepleierne opp som før opplevde at de hadde hatt flere sykepleieroppgaver og at de hadde hatt et større ansvar.

### 5.2.3 Felles rutiner

Det å samle de ansatte rundt utarbeidelse av nye rutiner ble oppfattet som noe positivt. Selv om de synes at de fikk for liten tid til dette arbeidet, var dette noe som ble oppfattet som positivt. Dette var med å skape en ansvarlighet mellom medarbeiderne og bidra til en felles integrert del av praksisen.

### 5.2.4 Delkonklusjon

Det felles og løse de oppgavene og utfordringene som de står ovenfor er noe de er vant til. De opplever at de er flinke til å samarbeide om oppgaver og pasienter. Det som har vært viktig i dette prosjektet er å samles om de oppgavene som skal gjøres

for å nå de oppsatte mål. De tverrfaglige arenaene som de ansatte har hatt til å komme sammen og diskutere har vært viktige for å samles felles mål og oppgaver. Kartlegging og utredningsarbeidet rundt pasientene har også bidratt til at alle har både tatt initiativ og måttet engasjerer seg sammen.

I starten av prosjektet kom det nye medarbeidere inn på avdelingen, arbeidsoppgaver og rutiner som tidligere fungert ble det satt spørsmålstegn ved og endret på. Dette var en vanskelig tid for mange, de gav utrykk for at de ikke ble hørt og at de mistet øposisjonenö i miljøet som de hadde hatt tidligere. Det å lære sammen og få en felles læringshistorie tar tid og det er viktig at de får rom og muligheter til å utvikle seg sammen. Det og startet et prosjekt med og ørokkeö på de ansatte sitt praksisfellesskap kan utvikle seg på ulike måter. På Klosterskogen startet det ikke så positivt og det førte til en del stress og bekymring hos de ansatte som kanskje var unødvendig. Fordelen kan man kanskje si er at alle startet likt og det ble lettere å skape en ny felles plattform. Det at de önyeö var personer med spesialkompetanse har nok også en del og si for hvordan fellesskapet utviklet seg. De hadde i kraft i sin utdanning mye kunnskap og komme med samtidig som de andre hadde mye bakgrunnskunnskap og erfaring fra Klosterskogen. Ledelsen satte i gang tiltak som felles kurs og kompetanseheving, fagmøter, avdelingsmøter og personalmøter samt å legge en felles plattform med og utarbeid felles rutiner for avdelingen. Dette var nok også noe som påvirket medarbeiderne til å fokusere på felles mål, bidra til initiativ og engasjement hos den enkelte. Slik jeg tolker mine data ble arbeidsidentiteten endret gjennom endringsprosessen, særlig gjelder det for medarbeidere med lang utdanning. Praksisfellesskapet ble utvidet, men gjennom opplæring og medvirkning klarte en å få til et fellesskap rundt arbeidsoppgaver, felles arenaer for refleksjon og erfaringsdeling var også en positiv faktor.

### 5.3 Opprettholdelse av den enkeltes í flytí sone

Noe av det som Karasek påpeker i sin modell om Krav/kontroll er hvordan forholdet mellom arbeidsbelastning og egen styring påvirker den enkeltes arbeidsforhold.

Det er ikke bare de krav og belastninger i arbeidet som påvirker den enkelte, men belastningen avhenger også av i hvilken grad arbeideren selv kan kontrollere og påvirke sitt arbeid(Hvid, 2009) Det blir derfor viktig for meg å se etter hva slags muligheter den enkelte har til å påvirke, kontrollere sitt arbeid. Noe som også påvirker den enkelte negativt er for stor grad av kontroll, dette vil også kunne føre til stress og opplevelsen av økaosö(Hvid, 2009).

En tredje dimensjon som har blitt tilknyttet modellen er østøtteö eller sosial støtte. Det betyr i hvilken grad den enkelte opplever å få østøtteö fra omgivelsene, det kan være både kollegaer og ledelse. Støtte fra sine Kollegaer viser seg å være mer virkningsfullt enn for eksempel fra leder(Hvid,2009). Noe av det jeg har vært opptatt av er hvordan de ansatte opplever å ha kontroll over sin arbeidssituasjon, mestre sitt arbeid, være med i prosesser og om de er informert om de endringer som settes i gang. Dette er alle viktige faktorer for å holde den enkelte arbeider innenfor sin komfortsone, rett balanse mellom krav og kontroll og tilføre støtte i rett tid.

#### 5.3.1 Medvirkning og muligheten til å påvirke arbeidsbelastningen

Det å bli møtt med for høye krav uten at man tilfører muligheten til å påvirke og være informert vil kunne skape stress og nervøsitet ( Hvid,2009) En del av svarene som jeg fikk, var at flere hadde opplevd et stress i forhold til prosjektet. Selv om flere svarer at de fikk informasjon om det som skulle settes i gang, opplevde flere at de ikke visste hvordan det ville påvirke dem. I undersøkelsen kom det også frem at de faggruppene med høyest utdanning var de som opplevde det største stresset. Dette passer inn i det Hvid(2009) sier i sin artikkel. I praksis vil det si at det å få inn flere pasienter automatisk også vil skape en større arbeidsbelastning for den enkelte ansatt.

Det å vite hvordan fremtiden blir å få mulighet til og påvirke, er viktig for at de ansatte skal føle mestring og yte det de kan på jobben. I gruppeintervjuene kom det frem at flere av de ansatte hadde tatt kontakt med ledelsen og gitt uttrykk for at de ønsket større innflytelse og påvirkning. Ledelsen hadde raskt tatt grep om situasjonen og la opp til flere arenaer der det ble drøftet innspill og problemstillinger i forhold til prosjektet.

Det ble også stilt krav til at avdelingene skulle lage felles rutiner og at alle skulle delta på kurs og kompetansehevingstiltak. Dette kan være med på å øke opplevelsen av for høye krav uten medvirkning. Det som kommer frem i undersøkelsen er at dette er noe positivt og som de ønsker mer av. Dette tror jeg kan være fordi det var opp til avdelingene og de ansatte hvordan de satte i gang prosessen. Det var også stor frihet i forhold til hvilke kurs og hvor mange kurs de måtte delta på.

Noe av det positive som kom frem var at ledelsen tok tak i den ansattes opplevelse av for lite medinnflytelse og påvirkning. Dette kunne nok påvirke positivt slik at den enkelte ikke ble demotivert og arbeidsmiljøet negativt.

### 5.3.2 Muligheter for medinnflytelse

Kontroll innebærer både at man har en viss grad av autonomi og at utviklingen ikke er noe som påtvinges, men er noe man er en del av selv(Hvid,2009).

Prosjektet ble satt i gang som en planlagt endring fra ledelsen og kommunen sin side. Dette ble oppfattet som et grep for å øke kontrollen i organisasjonen. De ansatte ble informert om prosjektet, men opplevde liten mulighet til å påvirke eller å ha noen særlig stor medinnflytelse. Dette gav de uttrykk for gjennom intervjuene der de var klare på at dette prosjektet hadde blitt bestemt over øhodene deres og at de var usikre på ledelsens motiver.

Når tiltakene ble satt i gang og gjennomføringen av prosjektet startet, endret holdningene seg noe. Det var flere som kom med kommentarer som at nå hadde de blitt hørt og at de ble tatt på alvor.

Noe av det som jeg ser ledelsen satte i gang var flere arenaer for drøfting og refleksjon, mer tverrfaglig samarbeid og flere muligheter til å gå på kurs og kompetansehevingstiltak. Likevekten mellom jobbens krav og opplevelsen av å påvirke egen situasjon er avgjørende. For at den enkelte skal oppleve kontroll under slike omstillinger er det viktig at den enkelte føler seg i stand til å løse de oppgaver som de er satt til og løse og at de opplever en positiv utvikling.

### 5.3.3 Ros og støtte fra ledelse og medarbeidere

Et viktig verktøy for ledelsen i forhold til å heve status i forhold med høye krav og liten kontroll blir å yte støtte til de ansatte. Den enkeltes opplevelse av støtte vil fortone seg forskjellig fra person til person(Hvid,2009). Det kan derfor være avgjørende for mange hvordan de opplever støtten fra kollegaer og ledelse.

Mestring av jobben og de arbeidsoppgavene som du får tildelt er viktig, det er også viktig å få støtte og oppmuntring fra ledelse og kollegaer når man opplever omstillinger og endringer i arbeidet.

Det har vært mange utfordringer og arbeidsbelastningen har vært stor for de ansatte på Klosterskogen vekst og ressurscenter de siste årene. Planlagte endringer som er initiert utenfra har med seg noen ekstra utfordringer for den enkelte. Det og ikke selv å være med og avgjøre hvordan arbeide utvikler seg kan for mange oppleves som vanskelig. Derfor har det for meg vært viktig å se på hvordan ledelsen legger til rette for mestring av arbeidsoppgavene og yter sin støtte

Noe av det jeg ser som positivt er at det har vært et stort fokus på kvalifikasjoner, medbestemmelse, informasjon og opplevelse av mestring. Et av de tiltakene som jeg vil trekke frem er de arenaene for tverrfaglig samarbeid og drøfting av ulike problemstillinger. Her opplever informantene støtte og medvirkning. De forteller at de her får bruke sine evner og kvalifikasjoner og at de gir hverandre støtte og

oppmuntring. Noen annet som var positivt var den måten de opplevde å bli møtt på når de kom med sine bekymringer og opplevelser.

#### 5.3.4 Delkonklusjon

De ansatte på Klosterskogen og helsevesenet generelt opplever store krav fra omgivelsene rundt. Da er det viktig at ledelsen ser til at de ansatte har de kvalifikasjoner som skal til for å mestre arbeidet de er satt til å gjøre. Det har vært et stort fokus på kurs og kompetanseheving. Over lang tid har det vært ulike fagkurs som de ansatte kan melde seg på. Dette gir medarbeiderne uttrykk for har vært både nyttig og motiverende.

Det har også blitt flere arenaer for faglige diskusjoner og refleksjoner, fagmøter blir nevnt flere ganger som noe av det viktigste som har blitt innført. Her har de hatt muligheten til å lære av hverandre og fått ulike perspektiver i forhold til pasientene. Det er økt bemanning på alle avdelingene og dette gir de uttrykk for har vært bra. De opplever at det har vært større mulighet til å diskutere sammen og dette har ført til at de er mer faglig fokusert enn tidligere.

I forhold til medbestemmelse gir de uttrykk for at det har vært viktig at de fikk støtte når de tok opp ulike problemstillinger knyttet til endringene. Etter hvert som tiltakene ble satt i gang fikk de også være mer med i prosessen. De opplever at de har kunnet påvirke og komme med innspill etterhvert som tiltakene ble satt i gang. Et eksempel på det var utarbeidelsen av felles rutiner.

Det ble også flere møter med de ulike profesjoner der de kunne komme med innspill og synspunkter.

På Klosterskogen er det et tett samarbeid med den enkelte på avdelingen og alle er avhengig av at alle bidrar. Det å få støtte og hjelp er viktig de opplever at det er på avdelingen de henter den største støtten. Det kommer også fram at de har opplevd å bli hørt fra ledelsen når de har tatt opp ulike problemstillinger. Den daglige støtten og oppmuntringen er det kollegaene som står for.



## 5.4 Bryte med det kjente og trygge

Her vil jeg rette fokuset på planlagt endring, de formelle og uformelle trekkende samt drivkreftene i planlagt endring. Dette for å kunne si noe om planlagt endring, hva og hvordan den påvirkes.

### 5.4.1 Hvordan påvirkes endringer

Endringer innad i organisasjoner har ofte sammenheng med endringer i samfunnet rundt organisasjonen. Endringen som jeg tar for meg i denne oppgaven er det behovet som Kommunen og ledelsen så ved Klosterskogen vekst og ressurscenter. Dette ble satt i sammenheng med den nye samhandlingsreformen som er styrt sentralt fra. Det ble tidlig klart at endringen var planlagt og initiert utenfra. Mitt fokus her blir derfor Planlagt endring som i følge Van De Ven og Pool skjer når noen ser et problem, setter seg mål for å løse dem og iverksetter løsninger(Jacobsen,2004). I samtaler med ledelsen kommer det frem at det over tid har blitt satt spørsmålsteget til at det er for lite øflytö av pasienter på Klosterskogen. Dette er også noe som kommer frem i intervjuene med de ansatte. Der fortelles det at de i mange år har gitt beskjed om at det kommer for ösykeö pasienter inn på avdelingen. Det fortelles videre at de har gitt tilbakemelding til ledelsen om at de har for liten tid og for liten kunnskap til å utrede og behandle pasientene. Dette kan jo si noe om at det også var et öindreö behov for endringer ved Klosterskogen. Det er allikevel slik at både fase en og to, som er prosjektfasen skjedde uten så mye annet en informasjon til de ansatte. Her kan man jo også påpeke at det å gi önokö informasjon er vanskelig og at det er veldig individuelt hvordan det oppleves.

De planlagte tiltakene ble også gjennomført fra ledelsen og prosjektgruppa uten medvirkningen fra de ansatte. Informantene oppfattet tiltakene som : Økt bemanning, flere spesialutdannede, større faglig fokus som positivt. Det kommer

frem at gjennomføringen av tiltakene har virket positivt på utviklingen av både arbeidsidentitet, men også arbeidsmiljøet. Flere gir uttrykk for at de trives bedre med de arbeidsoppgavene og det faglige fokuset som er nå. Her skal det sies at det er forskjell på hva de ulike svarer i forhold til utdanning og bakgrunn.

Informantene med høyest utdanning opplever også endringene mest positivt.

Alle som jeg intervjuet ønsket å fortsette prosjektet i den form som den ble utarbeidet. Det var usikkerhet rundt hvordan det ville bli fremover. Noen endringer ville det bli i forhold til at det fremover bare skulle utredes og kartlegges på en avdeling. Det var også klart at det ble færre pasienter og mindre bemanning på avdelingen.

#### 5.4.2 Hva påvirker endringer

Det er ofte de formelle trekkende ved organisasjonen som styres ved planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra. Dette begrunner jeg i teoridelen hvor jeg viser Leavitt modell for nyere organisasjonsteori. Her ligger mål og strategier og formelle strukturer. Ved Klosterskogen har det vært mange krav og forventninger til utvikling og effektivisering. Staten og Kommunen kjennetegnes ofte av at endringene er ytre styrt og at det er ledelsen som tar initiativet til endringene, men at det er medarbeiderne som utfører dem(Jacobsen,2004). Dette mener jeg også kjennetegner den omstillingen og de endringene som har skjedd ved Klosterskogen vekst og ressurscenter. De ansatte har gjennomført de mål og strategier som ledelsen har satt seg.

Det motsatte som er de uformelle trekkende ved planlagt endring, er når det er de ansatte som ser et behov og tar initiativet til endringene. På Klosterskogen har de ansatte hatt behov for endring og dette har blitt formidlet til ledelsen. Jeg oppfatter det allikevel slik gjennom den undersøkelsen som jeg har hatt blant de ansatte at medvirkningen og initiativet fra de ansatte kom først til syne ved gjennomføringene av de tiltak som ledelsen hadde bestemt. Her opplever de å få ta del i den prosessen som ble satt i gang.

### 5.4.3 Behov for endring

Ved planlagt endring er to sett av drivkrefter, det er ytre og indre styrte. Alle drivkrefter starter i følge Van De Ven og Pool med et behov for endring (Jacobsen, 2004). Som jeg har sagt tidligere vil de ytre drivkreftene her være retningslinjer, lovverk og bestemmelser gitt fra sentralt hold. De indre styrte drivkreftene vil her kunne opptre som viljen til å endre seg og hva og hvordan man skal endre seg.

Motkrefter er en del av drivkreftene, ofte opptre de i implementering og gjennomføringsfasen. Min oppfatning fra Klosterskogen er at det er øndringstrøtthetö blant de ansatte og at det er en oppfatning av og ikke selv få muligheten til å ta initiativet til endringene. Samtidig så ser jeg en stor vilje og engasjement til å gjennomføre endringer når den enkelte opplever at dette gir mening i forhold til arbeidsoppgaver og innhold. Noe som også kommer frem i intervjuene er muligheten for å få faglige utfordringer og vekst i arbeidet. Dette var det de med høyest fagkompetanse som ønsket. Det er også denne gruppen som gjerne har større forventninger og krav til arbeidsplassen og som har størst mulighet til å bytte arbeidsgiver og arbeidsfelt(Jacobsen,2004)

### 5.4.4 Delkonklusjon

Planlagt endring er bevisst og bryte med det som er kjent og trygt, det i seg selv kan føre til utrygghet og stress hos medarbeiderne. Det er derfor viktig for de som driver endringen å være bevisst på hvordan dette påvirker den enkelte medarbeider.

I helsesektoren har det vært mange krav og forventninger til større effektivitet og økt kvalitet både fra samfunnet og fra sentralt hold. Ved Klosterskogen vekst- og ressurscenter startet det hele som en ytre styrt planlagt endring, underveis ble det mobilisert indre drivkrefter som har skapt retning for utviklingsarbeidet.

Det som kommer fram av mine funn er at de ansatte ikke selv har hatt ønske om disse endringene. Her ligger noen av motkreftene, det at de ikke var med i prosessen og derfor heller ikke kunne forutsi hvordan tiltakene ville virke. Det var

stor usikkerhet i starten og de var redde for at dette bare var et trekk for at de skulle ta inn flere pasienter og øløpeø fortere.

Det har vært til dels stor motstand mot å få flere pasienter på avdelingen og at det skulle være tomannsrom på hver avdeling. Fordelen som alle har lagt stor vekt på er at det ble ansatt flere med spesialkompetanse og de fikk inn en ekstra på hver avdeling.

Det å ha flere på avdelingen å diskutere det medisinske rundt pasienten har vært viktig, det har også ført til at de har hatt bedre tid og mulighet til å observere og kartlegge den enkelte pasient.

Prosjektet går nå inn i østabiliseringsfasenø og informantene mine var spente på om de fortsatt ville kunne bruke tid til det øfagligeø og om det tverrfaglige samarbeidet ville fortsette.

## 6 HOVEDKONKLUSJON

Formålet med denne undersøkelsen var å finne ut mer om hvordan planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra påvirker den enkeltes arbeidsidentitet og praksisfellesskap. Gjennom fire dybdeintervjuer og et gruppeintervju har jeg forsøkt å få svar på min problemstilling. Jeg har i kapittel 4 presentert data og funn som jeg mener kan bidra til å kaste lys over problemstillingen. I kapittel 5 har jeg drøftet data opp mot teori.

Jeg vil i dette avsluttende kapittelet prøve å gi svar på problemstillingen

*• Hvordan planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra påvirker arbeidsidentitet og praksisfellesskapet*

Dette vil jeg gjøre på den måten at jeg tar for meg mine fire valgte hovedtemaer og knytter disse opp mot de funn som jeg har fått gjennom undersøkelsen.

Overbygningen i min oppgave er hvordan planlagt endring som er initiert ovenfra/utenfra påvirker arbeidsidentitet og praksisfellesskapet. Med bakgrunn i teori og forforståelse kom jeg frem til temaene:

- Planlagt endring
- Arbeidsidentitet
- Praksisfellesskap
- Krav-kontroll-støtte

Disse har hjulpet meg å belyse min problemstilling, og jeg har knyttet oppgaven opp mot planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra.

Under planlagt endring trekker jeg frem de ulike drivkreftene som undersøkelsen bygger på. Det ble påpekt fra flere hold at noen av drivkreftene var ytre styrt. Det var Kommunen og ledelsen ved Klosterskogen vekst- og ressurscenter som hadde sett et behov for endringer. Det kom også frem i undersøkelsen at de ansatte hadde behov for endringer. Men hvor mye av endringene som var indre styrt var vanskelig å oppfatte.. Slik jeg oppfattet det opplevde de ansatte også at det var for

mange pasienter som ble øliggendeø for lenge og at de var for syke til å rehabiliteres.

Implementeringen og tiltakende var ledelsen i samarbeid med prosjektgruppa som sto for. Motkreftene som undersøkelsen viste var at det nok en gang ble satt i gang et prosjekt som de ansatte ikke hadde vært med å bestemme. Et av utsagnene illustrerer det slik:*øI startet ble vi bare informert om hva som skulle skje, det var ikke bra (i .) mange ble usikre og det var mye prat på avdelingenø*

Her mener jeg at prosjektet er mest sårbart, det kunne fort blitt store motkrefter mot prosjektet, noe av det som jeg mener holdt noen av motkreftene nede var den åpenheten og informasjonen som ledelsen gav. Et annet moment er at de tilførte flere ressurser. Dette var noe medarbeiderne opplevde som positivt.

Resultatmessig har Klosterskogen vekst og ressurscenter en større øflytø av pasienter og ølignedøgneneø har gått ned.

I forhold til utvikling/påvirkningen av arbeidsidentitet vil jeg trekke frem hvordan den enkelte opplevde prosjektet? Hvor motiver/nyttig de opplevde at endringen var og hva slags betydning av å lære sammen har for utviklingen av arbeidsidentiteten.

Som jeg har skrevet tidligere i oppgaven opplevde mine informanter prosjektet ganske vanskelig i starten. Her opplevde de at det var mange avgjørelser som ble tatt uten at de hadde noen reell påvirkning. Undersøkelsen viser at dette endrer seg etter hvert i prosjektet. Dette kan ha noe med at de ansatte har fått tid til å sette seg inn i prosjektet og ser flere av de positive sidene ved tiltakene. Medarbeiderne opplever at det er flere ansatte på jobb, muligheten til å delta på kurs og kompetanseheving er positivt og bidrar til en positiv opplevelse av prosjektet. Her kommer også opplevelsen av om dette prosjektet har vært nyttig/ gunstig for den enkelte. Her trekker de frem muligheten til å få bruke sine evner og kvalifikasjoner og det å lære av hverandre. Fagmøter og tverrfaglig samarbeid er noe som oppleves som et løft for den enkelte og de gir uttrykk for at de har lært mye.

I forhold til min problemstilling om hvordan arbeidsidentiteten har blitt påvirket ved planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra. Mener jeg å se at prosjektet har utviklet den enkeltes arbeidsidentitet. Medarbeiderne har blitt mer faglige fokuserte og de forteller at de har fått et faglig løft. Dette er noe de opplever som positivt. Det som også kommer frem er at de sammen har fått muligheten til å utvikle sin arbeidsidentitet.

I min undersøkelse viste mange funn at det var viktig å fokusere på felles mål for å utvikle et godt praksisfellesskap. Det å ha arenaer for å kunne diskutere problemstillinger rundt ulike felles mål selv om det handlet om hvordan få pasientene friske eller det å utarbeide felles rutiner. Det som ble påpekt var at endringene ble oppfattet som meningsfulle, da ble medarbeiderne engasjerte og var positive til å drive prosessen fremover.

Sett i sammenheng med min problemstilling ser jeg at det som har vært positivt for utviklingen av praksisfellesskapet er hvordan de ansatte klarte å fokusere på felles mål. Noen funn som kan være relevante her er at medarbeiderne opplevde tiltakene som ble satt i gang som meningsfulle og at det skapte et engasjement for å være med på å utvikle prosjektet. Det ble jo også etter hvert større rom for å kunne være med i prosessen.

Jeg har også i denne oppgaven vært opptatt av å finne ut mer om hvordan den enkelte opplever arbeidslivets store fokus på krav-kontroll?

Får det noen konsekvenser for den enkeltes utvikling av arbeidsidentitet og for utviklingen av praksisfellesskapet? Ved planlagt endring som blir initiert utenfra/ovenfra ligger det jo en del krav som den enkelte må forholde seg til, det kan også oppleves at tiltakene er en slags kontroll av den enkeltes arbeidshverdag.

Mine funn viser at det har vært høye krav og stor grad av kontroll, spesielt i starten av prosjektet.

Det er flere av mine informanter som fortalte at det var mange som ikke orket å forholde seg til prosjektet, men som forholdt seg til det de måtte. Dette

oppsummeres slik *ØI starten av prosjektet var jeg stressa i forhold til det som skulle skje. Alt skjedde så fort og vi fikk liten mulighet til å spørre om ting som vi lurte på, da var det mye frustrasjon.*

Det fremkommer i oppgaven at etter hvert i prosjektet så opplever medarbeiderne at de har en større mulighet til å medvirke i prosessen. De ansatte opplever også en større grad av åpenhet rundt prosjektet. Dette kan ha sammenheng med at etter hvert som den enkelte fikk tid til sette seg inn i endringene, førte det til en større forståelse av prosjektet. For å motvirke høye krav og kontroll er det viktig at medarbeiderne opplever støtte og mestring. I oppgaven kommer det frem at de ansatte opplevde støtte når de hadde behov for det. De forteller også at de etter hvert fikk være med i prosessen.

Jeg mener i denne oppgaven å kunne se at noe som er viktig for den enkelte er og bli møtt med åpenhet, innflytelse og mulighet til å være med å utvikle de endringer som blir satt i gang. Dette mener jeg å se medvirker til at de ansatte holder seg friske, engasjerte og lærevillige.

Jeg er positivt overrasket over hvor positivt prosjektet blir oppfattet i min undersøkelse. Dette prosjektet blir fremhevet av de ansatte som endringer de ønsker å fortsette med. Noe av grunnen til dette tror jeg er at det ble flere ressurser på avdelingene, flere arenaer for refleksjon og diskusjon, tverrfaglig samarbeid og fokus på kurs og kompetanseheving.

Noe av det viktigste er nok også at medarbeiderne er blitt møtt med åpenhet og mulighet for å påvirke.

Faren som jeg så var at de ansatte skulle oppleve for høye krav-kontroll med prosjektet. Da kunne det ha oppstått motkrefter og motkulturer som ville ha motarbeidet prosjektet. Mine undersøkelser viser at det finnes motkrefter men de er ikke regjerende på Klosterskogen vekst og ressurscenter.

Dette prosjektet opplever jeg som et prosjekt som har lyktes med mange av sine mål og tiltak. Det som blir spennende fremover blir å se om de klarer å opprettholde den positive innstillingen som de ansatte har.



Personlig har det vært spennende å følge prosjektet og jeg ser at jeg som jobber i skolesektoren vil kunne dra nytte av de erfaringene som er gjort ved dette prosjektet. I skolesektoren er det ofte planlagte endringer som er ytre styrt og jeg ser godt overføringsverdien fra dette prosjektet.



## Litteraturliste:

- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode, med etikk og statistikk* Oslo: Det norske Samlaget
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode, en kvalitativ tilnærming* Oslo:
- Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*.(4.utg.) Oslo. Gyldendal Norsk forlag
- Damsgaard (2007)
- Fuglseth, K. (2006): *Vitenskapsteori og hermeneutikk* i Fuglseth, K. & Skogen, K. (2006) (Red).
- Grennes, T. (1997): *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Tano.
- Grimen, H.(2007) *samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo Universitetsforlag
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hvid, H. (2009): *To be in control*, i Tidsskrift for Arbejdsliv, nr.1, 2009.
- Illeris, Knud og samarbeidspartnere, *Læring i arbeidslivet*.Roskilde Universitetsforlag 1.utgave 2004
- Jacobsen, D. I (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen. Fagbokforlaget Del 2 og 3.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg.) Bergen. Fagbokforlaget. Kap. 4 og 13.
- Klev, R og Levin, M. (2009) *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2.utg.) Bergen. Fagbokforlaget. Kap 4-7.
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Lovdata 2006-06-30 *Forskningsetikk, Lov om behandling av etikk og redelighet i forskning.*

Lokalisert 27.april 2009 på Verdensveven: <http://www.lovdata.no/all/tl-20060630-056-0.html#3>

Thagaard, Tove *Innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget, Bergen

Wenger, Etienne *praksisfælleskaber, læring, mening og identitet*, Hans Reitzels forlag, København 2004

Dokumenter:

Samhandlingsreformen St.meld. nr.47

Stortingsmelding 25, 2005-2006, Helse og omsorgsdepartementet 2006

Kommunehelseloven

## VEDLEGGSLISTE

Vedlegg 1

Intervjuguide for dybde intervju og gruppe intervju

Problemstilling:

*öHvordan påvirkes arbeidsidentitet og praksisfællesskapet ved planlagt endring som er initiert utenfra/ovenfra!*

Dybdeintervjuene:

Her deler jeg intervjuguiden inn i fire temaer:

Arbeidsidentitet:

1. Hvilke muligheter har du til å utvikle deg og lære noe nytt?
  - Har du opplevd det som nyttig?
2. Hvordan opplever du muligheten til å påvirke eget arbeid?
3. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
4. Hvor motivert er du til å lære nye ting?
5. Opplever du at din kompetanse/arbeidskraft er viktig for Klosterskogen?
6. Når opplever du at du gjør en god jobb?
7. Hvordan opplever du muligheten til å gjøre en god jobb?
8. Hvor viktig er det for deg at du får muligheten til å lære noe nytt

Planlagt endring:

1. Opplever du at endringene har vært nyttig for din måte å utføre arbeidet på?
2. Hvordan påvirker endringene som er initiert utenfra på ditt daglige arbeid?
3. Hva gjør endringer som er initiert utenfra på din opplevelse av å påvirke eget arbeid?

Praksisfellesskapet:

4. Opplever du at du har endret praksis etter at den planlagte endringen ble gjennomført?

Krav-kontroll-støtte: Innunder dette temaet kom mange oppfølgingsspørsmål?

- Hvordan ble dere informert om prosjektet?
- Hvordan ble prosjektet satt i gang?
- Opplever dere å ha blitt hørt.

Gruppeintervjuet:

Her har jeg valgt å ikke tematisere spørsmålene.

1. Har du dere mulighet til å reflektere sammen om eget arbeid/arbeidsoppgaver?
2. Hvordan opplever dere at praksisfellesskapet har blitt påvirket?
  - Har dere vært engasjert i forhold til prosjektet?
  - Opplever dere å ha blitt lyttet til i denne prosessen?
  - Har det vært mulighet for å komme med innspill?
3. Har arbeidsoppgavene endret seg?
4. Hvordan har det påvirket dere?
5. Har endringene vært nyttige for dere?
6. Har omorganiseringen vært gunstig for å gjøre en gunstig jobb?
7. Hvordan opplever dere at dere mestrer arbeidet?
  - Har det vært passe krav og utfordringer?
  - Hvordan opplevde dere at gjennomføringen av prosjektet har vært?
  - Hva slags holdning hadde dere til prosjektet?
  - Hvordan opplever dere at ledelsen har bidratt i denne sammenheng?

## Vedlegg 2

**Forespørsel om å delta på gruppeintervju/dybdeintervju i forhold til min masteroppgave i ledelse.**

Min problemstilling er:

*Hvordan påvirkes arbeidsidentitet og praksisfellesskap ved planlagt endring som blir initiert ovenfra.*

Undertegnede ønsker å stille du/dere noen spørsmål i forhold til dette.

Intervjuet vil bli tatt opp på mp3-spiller. Lydfiler og navnelisten vil bli slettet når studien er ferdig. Det resterende datamaterialet lagres videre i anonymisert form. Dette innebærer at eventuelle indirekte identifiserbare opplysninger som fremgår av intervjuutskriftene slettes eller grovkategoriseres på en slik måte at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Hvis du ønsker det, kan du få lese gjennom intervjuet med deg etter at det er ferdig nedskrevet.

Det er frivillig å delta, og du kan, om du skulle ønske det, trekke deg når som helst fra studien uten å oppgi grunn. All informasjon anonymiseres i oppgaven, slik at ingen opplysninger kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Hvis du kan tenke deg å delta i et intervju, skriver du navnet ditt og tlf/mobiltlf på vedlagte liste. Det betraktes som et samtykke til at du vil delta i undersøkelsen

Studien vil bli ferdig den 1.juni 2011.04.26, da vil alle lydfiler og navnelister bli slettet.

Dersom dere ønsker å ta kontakt med mine veiledere så er navnet:

Atle Svendal Førstelektor, og Torunn Skålvik Olsen.

Adressen er Jon lilletuns vei 9.

4879. Grimstad

Med hilsen

Trude Tvedt Sandvik







## **REFERANSELISTE**

## **TABELLER**

