

Hege Hansen Borgedal  
Christina Johansen Reinset  
Silje Røste Pedersen

## Strukturendring, påvirker det motivasjon og endringsvilje – en casestudie

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Gry Cecilie Lunder Høiland  
Mai 2022



Hege Hansen Borgedal  
Christina Johansen Reinset  
Silje Røste Pedersen

# **Strukturendring, påvirker det motivasjon og endringsvilje – en casestudie**

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Gry Cecilie Lunder Høiland  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Tittel: <u>Strukturendring, påvirker det motivasjon og endringsvilje – en casestudie</u>		Dato: 19.05.22
Deltaker(e)/ <u>Hege Hansen Borgedal</u>		
<u>Christina Johansen Reinset</u>		
<u>Silje Røste Pedersen</u>		
Veileder(e): <u>Gry Cecilie Lunder Høiland</u>		
Oppdragsgiver: <u>Sykehuset Innlandet HF</u>		
Stikkord/nøkkelord <u>Strukturendring, motivasjon, endringsvilje, case studie</u> (3-5 stk)		
Antall sider/ord: <u>49/15912</u>	Antall vedlegg: <u>6</u>	Publiseringsavtale inngått: <u>ja</u>
<p>Temaet for denne bacheloroppgaven er strukturendring. I oppgaven brukes en kvalitativ case studie for å belyse strukturendring i en enhet i Sykehuset Innlandet HF. Formålet med denne oppgaven er å se om strukturendring i enheten påvirker motivasjon og endringsvilje hos ansatte.</p> <p>Studien benytter seg av tidligere forskning og relevant litteratur. Først presenteres teorien som baserer seg på endring og motivasjon, samt kommunikasjon og arbeidsmiljø som kom frem i intervjuene. Vi presenterer så resultat og analyse, før vi så bruker teorien for å belyse problemstillingen i drøftingen. Resultatene er strukturert med atskilte temaer og slik at lederne presenteres først, også kommer medarbeidernes meninger.</p> <p>Avslutningsvis er det funnet som er mest interessant at både lederne og medarbeiderne var enige og samstemte på mange nivåer. Det var små forskjeller i meningene til de ansatte på de temaene oppgaven baserer seg på. En av de større bekymringene fra ansatte var hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket av den nye arenafleksible modellen.</p>		

## Abstract

Title:		Date: 19.05.22
Structural change, does it affect motivation and willingness to change – a case study		
Participants/	Hege Hansen Borgedal	
	Christina Johansen Reinset	
	Silje Røste Pedersen	
Supervisor(s)	Gry Cecilie Lunder Høiland	
Employer:	Sykehuset Innlandet HF	
Keywords	Structural change, motivation, willingness to change, case study	
(3-5)		
Number of pages/words: 49/15912	Number of appendix: 6	Availability: open
<p>The topic for this bachelor thesis is structural change. The thesis is based on a qualitative case study on a unit in Sykehuset Innlandet HF, and we have used thematic analysis to evaluate the results. The purpose is to see if the motivation and willingness to change is affected by the structural transformation.</p> <p>Previous research and relevant literature will be put into context. The theoretical chapter covers change and motivation, in addition to communication and work environment. These themes came up during the interviews and may also have an effect in motivation and willingness to change. In the results and analysis chapter, the themes will be presented separately with the leaders first and employees second. The chapter was concluded with a comparison summary, which formed the basis for the discussion.</p> <p>In conclusion, although there were some minor differences in opinions, the most interesting finding of this thesis is arguably that the leaders and co-workers alike agreed on several of the themes presented. The main concern among the employees is how work environment will be affected by this new structure within the unit.</p>		

## Forord

Det er med blandede følelser vi skriver disse siste ordene i vår bacheloroppgave. Det har vært en spennende reise som har ledet frem til denne avsluttende oppgaven i studiet økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Tre krevende år som har vært preget av nedstenging og restriksjoner grunnet Covid-19 pandemien, er ved veis ende og vi er klare for nye utfordringer. Denne studietiden har vært utrolig lærerik og spennende, vært full av frustrasjon, ledet til nye vennskap og vært med på å utvikle oss på mange måter.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Gry Cecilie Lunder Høyland for god hjelp, tilbakemeldinger og støtte gjennom forløpet med bacheloroppgaven. Takk for at du har hatt troen på oss og ledet oss i riktig retning!

Vi ønsker også å takke vår oppdragsgiver Sykehuset Innlandet HF og spesielt takk til Elise Kolås og Jens Schanche Dølor, for en god mottakelse og et godt samarbeid. Videre vil vi takke våre informanter ved Enhet for barn og familie for at vi fikk lov til å få et innblikk i endringsprosessen i deres enhet og at de tok seg tid til å delta i vår studie. Oppgaven vår ville aldri blitt til uten deres hjelp!

Gjøvik, 19. Mai. 2022

Hege H. Borgedal

Hege Hansen Borgedal

Christina Johansen Reinset

Christina Johansen Reinset

Silje Røste Pedersen

Silje Røste Pedersen

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	6
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Valg av tema og problemstilling.....	7
1.3 Empirisk felt i fokus.....	7
1.4 Avgrensning og definisjoner.....	8
1.5 Oppsummering og videre oppbygging.....	9
<b>2.0 Teori</b> .....	9
2.1 Endring.....	9
2.1.1 Motstand.....	11
2.1.2 Endringsstrategier.....	12
2.2 Ledelse.....	14
2.2.1 Endringsledelse.....	16
2.3 Motivasjon.....	16
2.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	16
2.3.2 Tofaktorteorien.....	17
2.3.3 Jobbkarakteristika.....	18
2.4 Kommunikasjon.....	19
2.4.1 Ledelse og kommunikasjon.....	21
2.5 Arbeidsmiljø.....	22
<b>3.0 Metode</b> .....	22
3.1 Valg av metode.....	23
3.2 Forskningsdesign.....	24
3.3 Datainnsamling og intervjumetode.....	25
3.4 Valg av analyse.....	28
3.5 Reliabilitet og validitet.....	28
3.6 Etikk.....	31
<b>4.0 Resultatpresentasjon og analyse</b> .....	32
4.1 Endring.....	32
4.2 Påvirkningskraft.....	34
4.3 Motivasjon.....	35
4.4 Kommunikasjon og arbeidsmiljø.....	36
<b>5.0 Drøfting</b> .....	38
5.1 Endring.....	38



5.2 Påvirkningskraft.....	39
5.3 Motivasjon .....	40
5.4 Kommunikasjon og arbeidsmiljø .....	42
<b>6.0 Oppsummering/konklusjon .....</b>	<b>44</b>
6.1 Oppsummering av analyse/drøfting og konklusjon .....	44
6.2 Begrensninger med forskningen .....	45
6.3 Videre forskning .....	46
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>47</b>
Figur 1 - "top-down", "bottom-up" .....	14
Figur 2 - Motiverings- og hygienefaktorer .....	18
Figur 3 - Kommunikasjonsprosessens komponenter .....	20
Figur 4 - inkluderingskriterier, ekskluderingskriterier og utvalg.....	26
Tabell 1 – Empiriske kilder og datamateriale .....	26

## 1.0 Innledning

I dette innledende kapittelet vil vi redegjøre for bakgrunn og valg av tema, problemstillingen og formålet med oppgaven. Videre vil vi gå inn på oppgavens empiri, fakta om Sykehuset Innlandet HF og valgte enhet. Aktuelle avgrensninger og definisjoner vil deretter bli presentert og til slutt tar vi en oppsummering og gjennomgår oppgavens struktur.

### 1.1 Bakgrunn

I 2021 forteller helsedirektoratet at det var nærmere 65 000 pasienter som ble behandlet i psykisk helsevern for barn og unge. Dette tilsvarer en økning på 14 % fra 2020 (Helsedirektoratet, 2022). Myndighetene garanterer at ventetiden for barn og unge som skal få hjelp med psykiske lidelser er på maksimalt 65 dager fra de henvises til helsehjelp. Hvis vi ser på disse tallene fra Norsk Pasientregister så brøt helsevesenet fristen i 5,1 % av sakene i 2021. Det er en dobling fra 2020, da andelen fristbrudd lå på 2,6%. Helse Sør-Øst er et av landets største helseforetak, og hadde i 2021 flest fristbrudd, med 532 brudd (Helsedirektoratet, 2022). Helsedirektoratet sier at det mangler fagfolk og man ser at en flaskehals i BUP er knappheten på spesialister, samtidig som de gjør arbeidsoppgaver som andre yrkesgrupper kan utføre (Helsedirektoratet, 2022).

Etter innledende møter med oppdragsgiver, som her er Sykehuset Innlandet HF, fikk vi informasjon om at barne- og ungdomspsykiatrien (BUP) står ovenfor store utfordringer ved at det er en økende trend av psykiske lidelser hos barn og ungdom. Dette gjelder både i antall og alvorlighetsgrad. Den pågående pandemien har hatt sin påvirkning, men denne trenden er også uavhengig av dette. Det er lange ventelister og de ser det derfor nødvendig å gjøre en endring i BUP-tjenesten for å klare håndtere det økende pasientvolumet uten økt tilgang på ressurser.

Med bakgrunn i dette og etter påfølgende møter med oppdragsgiver og veileder kom beslutningen om å gjennomføre studien i "Enhet for barn og familie" på BUP Gjøvik, en døgnenhet innen psykiatri som spesialiserer seg på barn i aldersgruppen 6-12 år. Denne enheten stod fremfor en vesentlig strukturendring og var derfor høyaktuell for studien vi ønsket å gjennomføre. I neste delkapittel skal vi forklare hvordan vi har valgt temaet for oppgaven, og kommet frem til problemstillingen.

## 1.2 Valg av tema og problemstilling

Sykehuset Innlandet HF står ovenfor den største endringen som er gjort i norsk helsesektor i - moderne tid. Det er store krav til blant annet endringsledelse, logistikk, innovasjon og bærekraftig planlegging. Det skjer utviklinger innenfor medisin, teknologi og helsevesenet som driver frem endringer. Under presentasjonen av bedriftens caser høsten 2021, introduserte Sykehuset Innlandet en rekke oppgaver som var knyttet til deres utfordringer (Sykehuset Innlandet, 2021). En av casene de trakk frem under presentasjonen var:

*«Hvordan er modenheten for endring i Sykehuset Innlandets ulike linjenivåer?»*

Siden Sykehuset Innlandet HF står ovenfor en potensiell stor endring i sykehusstrukturen var det ønskelig å undersøke modenheten innenfor de ulike linjenivåene.

Etter videre arbeid med oppgaven innså vi at den opprinnelige problemstillingen ble for bred, og det ble derfor nødvendig å begrense oppgavens omfang. I samtaler med oppdragsgiver og veileder ble det besluttet at det er best om vi innrettet oss mot en avdeling ved Gjøvik Sykehus. Dette ville gjøre det enklere å ha et tett samarbeid og å komme i kontakt med aktuelle informanter. I samarbeid med kontaktpersonene i Sykehuset Innlandet HF og vår veileder ble følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan har strukturendring ved innføring av arenafleksibel modell påvirket motivasjon og endringsvilje hos lederne og medarbeiderne?*

Formålet med denne oppgaven er å gi et innblikk i hvordan denne enheten har gjennomført en endring, og om motivasjonen og endringsviljen har blitt påvirket av denne endringen.

## 1.3 Empirisk felt i fokus

Denne bacheloroppgaven dreier seg om en enkeltcase-studie. Som beskrevet i Jacobsen (2018) er en enkeltcase-studie eksempelvis en situasjon eller en organisasjon som er klart avgrenset både i tid og rom, der forskeren kan gå i dybden i sine undersøkelser. Nettopp på grunn av dens avgrensninger, kan man få frem det virkelighetsnære og detaljerte beskrivelser ved case-studien (Geertz, 1973). Det som gjør denne oppgaven til en enkeltcase-studie, er dens avgrensning til strukturendringer innad i Enhet for barn og familie i et begrenset tidsrom: våren 2022. Det er imidlertid viktig som Jacobsen (2018) påpeker, å ta med i

betraktning vanskeligheter med generalisering av funn fra en case til en annen eller å påvise at to forhold er kausale, at de henger sammen. For å kunne trekke slike konklusjoner må det gjennomføres flere lignende studier eller i en bredere sammenheng (Jacobsen, 2018).

I arbeid med denne oppgaven ble det valgt en kvalitativ innfallsvinkel, datagrunnlaget vårt består av dokumenter vi har fått fra våre samarbeidspartnere og samtaler vi har hatt med dem. Under innhenting av empiri ble det gjennomført to dybdeintervjuer og ett fokusgruppeintervju for å best belyse problemstillingen og kunne gå i dybden i vår enkeltcase-studie.

#### 1.4 Avgrensning og definisjoner

I oppgaven vil hovedområdet være hvilke strukturendringer som Enhet for barn og familie skal gjennom ved innføring av den arenafleksible modellen i sitt pilotprosjekt. Fokuset vil ikke være på de store endringene som Sykehuset Innlandet HF står ovenfor i sin helhet da dette blir et for bredt fokus for en bacheloroppgave.

Den arenafleksible modellen som enhet for barn og familie skal innføre er et tilbud til pasienter hvor de er tre uker inne på en døgnpost og deretter fem uker i hjemmemiljøet. Hovedpoenget med den nye strukturen er å jobbe mer med pasienten i sine kjente omgivelser, i samarbeid med kommunale tjenester. Det fremkommer fra enhetens brosjyre at tidligere behandlingstilbud foregikk over seks til ti uker innlagt på enheten. I samtale med enheten får vi informasjon at medarbeiderne har jobbet i team i den gamle modellen, og dette skal enheten fortsette med i den nye modellen.

Endringsvilje er definert av Andersen (2008) i artikkelen til Faryal Siddiqui (2011) når de ansatte tror at endringene gir dem en fordel og bedre forståelse, da er de ansatte mer positive til endring. Hvis endringen ikke gir de forståelse eller fordeler, da er ikke de ansatte mottagelige for endring. De har liten endringsvilje (Siddiqui, 2011).

I artikkelen til Karim og Kaul (2014) legges det vekt på at strukturendring er å ta en eksisterende struktur og rekombinere dette med andre innovative og andre perspektiver. En strukturendring kan ha en negativ eller en positiv innvirkning på organisasjonen (Karim og Kaul, 2014).

## 1.5 Oppsummering og videre oppbygging

Sykehuset Innlandet HF er vår oppdragsgiver og samarbeidspartner i denne oppgaven. Formålet med vår studie er som nevnt å gi et innblikk i hvordan denne enheten har gjennomført en endring. Dette er en kvalitativ undersøkelse, og ved hjelp av datainnsamling skal studien se på lederne og medarbeidernes motivasjon og endringsvilje ved innføringen av den arenafleksible modellen. Resten av oppgaven er disponert slik: I kapittel 2 vil vi se på teori som er relevant for problemstillingen og analysen. Videre kommer vi til kapittel 3 som er metode, der vi går inn på begrunnelse av metode, datainnsamling og forskningsdesign. I kapittel 4 går vi inn på resultat og analyse. Drøftingen med analyse opp mot teori kommer i kapittel 5, mens konklusjon kommer i kapittel 6 sammen med begrensninger med oppgaven og videre forskning.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi presentere teori som skal benyttes for å legge grunnlaget og belyse hvordan vi skal svare på vår problemstilling:

*Hvordan har strukturendring ved innføring av arenafleksibel modell påvirket motivasjon og endringsvilje hos lederne og medarbeiderne?*

Dette kapitlet vil starte med endring, deretter går det videre til ledelse, motivasjon, kommunikasjon før det avsluttes med arbeidsmiljø. Motivasjon og endring er en sentral del i oppgaven ettersom problemstillingen inneholder disse temaene, de resterende temaene oppstod under den tematiske analysen som ble gjennomført.

### 2.1 Endring

For å drive en virksomhet videre er endring noe som løfter den opp. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) mener at endringer er noe som er med å drive og løfte opp en virksomhet. Dermed bør bedrifter ha dette forankret i visjonen, strategien, verdier og i sine mål. I boka til Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker de at verden i dag er preget av teknologiske utviklinger, forventninger og krav til nye løsninger enn før fordi flyten av varer, kapital, informasjon og arbeidskraft er stadig raskere. Det er viktig for alle bedrifter å være med på

endringer hvis ikke kan de ikke forvente å henge med i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at innholdet i endring kan være ulikt. Disse endringene kan handle om (Jacobsen og Thorsvik, 2019):

1. Oppgaven de utfører endres, mål og strategi vil bli annerledes- justering av mål og eksisterende oppgaver blir endret
2. Organisasjonen endrer struktur – koordinering og delegering av arbeidsoppgaver, styring av organisasjon og belønningssystem endres
3. Organisasjonen endrer kultur – grunnleggende verdier og normer endres
4. Demografisk endring – rekruttering av personale, eller at de velger å slutte
5. Prosessendring - kommunikasjon, produksjon, læring og beslutninger

I denne oppgaven er det fokus på strukturendring, derfor vil det være punkt to som vil være gjeldende for endringene vi skal se videre på.

Innenfor endring deles det opp i radikal og inkrementell endring i boka til Jacobsen og Thorsvik (2019). I radikale endringer går man inn for en helt ny struktur, man kan rekruttere helt nytt personale i form av en profesjon man ikke har hatt og endrer helt den praksisen som har vært gjennomført. Den inkrementelle endringen fokuserer på å forbedre strategien og bygge på det man allerede har i nåværende situasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I denne oppgaven mener vi at det er en kombinasjon av både inkrementell- og radikal endring som enheten barn og familie gjennomgår, fordi de skal endre strukturen og samtidig bygge på det de allerede har.

I en studie som er gjennomført i Pakistan av Nasir, Abbas og Zafar (2014) trekkes det frem at endring er viktig for organisasjonen, men også for de ansatte. Det er mange faktorer som spiller en rolle under en endring, og de har sett på fire faktorer. De ulike faktorene disse forfatterne har kommet frem til er eksterne, politiske, personlige og interne faktorer. Hvor de eksterne og politiske faktorene har fokuset sitt på endring i organisasjonen, ser personlige og interne faktorer på ansattes engasjement. De faktorene som spiller den største rollen under ansattes engasjement i endringer, er personlige og interne faktorer. Hvordan dette kommer til å påvirke den enkelte, påvirkes de negativt vil de ikke være positive til endringen (Nasir, Abbas og Zafar, 2014).

I 2011 skrev Fahar Siddiqui en artikkel som omhandlet ansattes vilje og påvirkning i en organisasjonsendring. Det pekes på at endring er noe som kommer til å påvirke oss mennesker i mange aspekter i livet, men med hovedfokus på organisasjonsendringer. Grunnen for endring kan være både teknologi, men også å forbedre resultatet i en virksomhet. Når ansatte er involvert i endringsprosessen er de mer motivert og det kan føre til at organisasjonsendringen og implementeringen blir en suksess. I artikkelen nevnes det flere metoder som kan bidra, for eksempel, støtte fra ledelsen, kreative ideer og god informasjonsflyt fra ledelsen om endringen. I samme artikkel trekker Madsen, Miller og John (2005) frem to sentrale punkter; det er å minske motstand, og at de ansatte drar frem sin endringsvilje for å gjennomføre en god implementering. Det oppsummeres med at det er mange studier som undersøker om hvordan endringsprosessen og utføringen blir et godt sluttprodukt, men at det er de ansatte som avgjør om det blir en suksess eller ikke (Siddiqui, 2011).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) vil endringer i organisasjoner alltid berøre ansatte, noe som kan føre til motstand mot endringer. Dette vil belyses nærmere i neste delkapittel som handler om motstand.

### 2.1.1 Motstand

Endringer kan føre til motstand uansett grad. Lege Odd Hellesøy mener det er viktig å kjenne til hvilke reaksjoner som kan forekomme (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Reaksjonene kan blant annet være benektelse, sabotasje, omgåelse, lettvint enighet, slu medvirkning, forvirring, taushet og umiddelbar kritikk. Motstand er en naturlig reaksjon mot endringer, men det er viktig å se “faresignaler” som er noen av de reaksjonene som forekommer (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det kan være ulike årsaker til at motstand oppstår under organisasjonsendringer som Conner (1992) har funnet, listen er gjengitt hos Kaufmann og Kaufmann (2015) og inneholder:

1. Mangel på tillitt til lederne
2. Ansatte tenker at forandringen er unødvendig
3. Kan virke som en lite gjennomførbar endring
4. Frykten for økonomisk tap
5. Det kan bli store kostnader
6. Personlig nederlag fryktes

7. Frykt for tap av status
8. Endringen oppleves som en trussel mot idealer og verdier
9. Innblanding avvises

I motstand ligger det ikke bare krefter som forhindrer, men det kan føre til engasjement og kreativ problemløsning innenfor endring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Å finne den rette endringsstrategien vil etter hva Jacobsen og Thorsvik (2019) legger fram, være viktig for å forsøke å minimere motstanden til endringene, eller hvordan man kan gjennomføre endringene selv om det er en grad av motstand. Dette går vi nærmere inn på i påfølgende delkapittel om endringsstrategier.

### 2.1.2 Endringsstrategier

Ved endringer i en organisasjon brukes det ulike strategier for gjennomføring, Jacobsen og Thorsvik (2019) fremlegger fire typer strategier. De ulike strategiene er diktatorisk omforming, tvungen utvikling, karismatisk omforming og deltakende utvikling. De snakker om endringsstrategier med hvilket omfang (evolusjon versus revolusjon) eller om man ser på samarbeid eller tvang i endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I dette prosjektet vil vi fokusere på deltakende utvikling ettersom det er mest relevant i denne sammenhengen. Under intervjuene kom det frem at alle i enheten var delaktige på ulike måter ved implementeringen av den areafleksibile modellen.

Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2019) at hovedfokuset i denne strategien er at det ikke er en endring som skal gjennomføres av ledelsen, men av alle medarbeidere i organisasjonen. Endringen er at det er en del av det evolusjonære omfanget, kombinert med samarbeid i endringsprosessen. Et av områdene innenfor denne strategien er fokus på delegering av beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Den moderne litteraturen bruker medarbeiderinvolvering som argument i endringsprosessen, dette grunnet at ideer kan føre til innovasjon som er suksessfull og læringen utvikles gjennom hverdagsarbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Innenfor denne strategien er det en “bottom-up” strategi som forklares i et av avsnittene under.

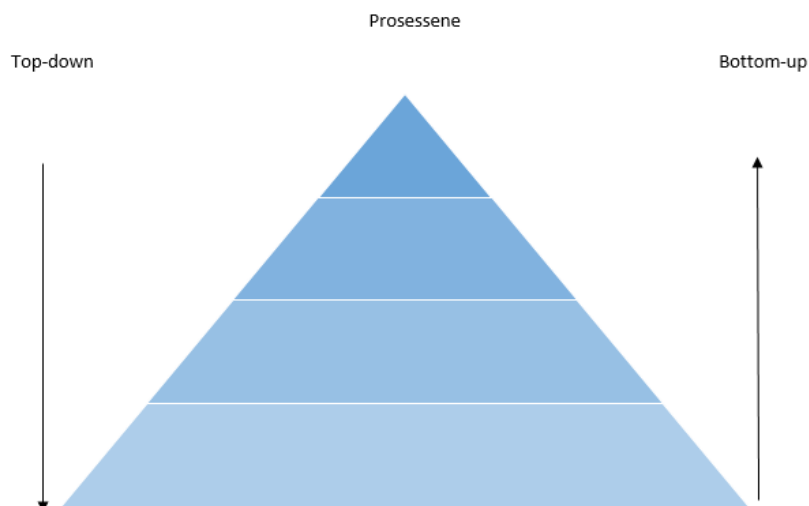
Strategiske planer blir brukt for å løpende løse problemer som innebærer hvilke mål bedriften skal ha, og hvordan de skal nå dem (Fjeldstad og Lunnan, 2018). Det finnes ulike tilnærminger for å løse dette problemet. Her skiller vi mellom “top-down” og “bottom-up” prosesser. Disse prosessene representerer ulike tilnærminger til å løse problemet. Både “top-



down” og “bottom-up” jobber mot det samme målet; å sette mål og utvikle tiltak for å nå disse (Fjellstad og Lunnan, 2018).

Fjellstad og Lunnan (2018) forteller at i “top-down” prosesser er det toppledelsen som setter målene og som bestemmer virkemidler som skal brukes for å nå målene. Det starter med hypoteser, og ved hjelp av informasjonssamling, planlegging og analyse kan de lage gode strategier. Det er ikke nødvendigvis toppledelsen sin jobb å beskrive alle delmål som skal gjennomføres, men det skal være mulig for ledere på nivåer under å bryte målene ned i delmål og utvikle tiltak som er med utdypende og detaljerer strategien. “Top-down” prosesser vil ofte inkludere trinn der lederne på nivåene over vil måtte godkjenne tiltak før de kan iverksettes. Dette kan for eksempel gjelde dersom den iverksettende enheten ikke har ressurser som tiltaket krever (Fjellstad og Lunnan, 2018).

“Bottom-up” prosesser går mer på å fremheve betydningen av kunnskap og informasjon som er tilgjengelig i organisasjonens enheter (Fjellstad og Lunnan, 2018). Her handler det om at gode strategier oppstår gjennom kreative interaksjoner mellom kunnskap og fakta. I motsetning til “top-down” er det toppledelsen sitt ansvar å gi rom for at de gode ideene skal komme frem fra ansatte. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) legger vekt på å inkludere synspunktene og kompetansen til medarbeiderne for å få økt engasjement og forståelse i prosessen. Det skal være mulighet for at de skal kunne utvikle seg til et nivå de kan vurderes i, og at de kan ses i sammenheng med bredere aktiviteter og mål (Fjellstad og Lunnan, 2018). Det er medarbeiderne og lederne som er i nær kontakt med leverandører, kunder, utviklingsprosesser og driften som kommer med forslag til tiltakene og eventuelle mål (Fjellstad og Lunnan, 2018).



Figur 1 - "top-down", "bottom-up"

(Erichsen, Solberg og Stiklestad 2018, s. 169).

En studie fra Shatrov, *et al* (2021) beskriver at uansett hvilket nivå de ansatte er på er de med på å ta tak i problemer og løse de. Dette øker kvaliteten innad i virksomheten. Dette kan for eksempel være med diskusjoner, forslagsbokser og analyseverktøy, og de bestemmer til slutt hvilke av forslagene som skal implementeres. Videre i artikkelen kommer det frem at jobbtilfredsheten og forpliktelsen til arbeidsplassen kommer ved at ansatte har engasjement både i team og individuelt (Shatrov, *et al*, 2021). Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) er å lede endringer en stor del av oppgavene til en leder, neste kapittel handler derfor om ledelse og endringsledelse.

## 2.2 Ledelse

Ordet ledelse har blitt brukt mye i litteraturen, og det finnes ingen bestemt oppfattelse på hvordan ledelse blir definert. Morten E. Berg (2017) definerer kjernen i ledelse som "*å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet*". Lederen må selv finne en hensiktsmessig lederstil som er med på å påvirke medarbeidernes være- og tenkemåte. Slik kan det ønskede resultatet bli oppnådd (Berg, 2017). En leder bør også fungere som en "coach" for sine ansatte. Det er lederen sin oppgave å gi medarbeiderne mestringstro, selvtillit og tilbakemelding. Samtidig må en leder støtte og utfordre medarbeiderne i deres oppgaver. Dette er spesielt viktig i en organisasjon hvor ting kontinuerlig er i endring (Berg, 2017).

I boka til Fjelldal og Örtenblad (2018) presenteres det tre ulike ledertyper, disse er formalisten, bestilleren og karismatikeren. De ulike ledertypene viser at ledere er forskjellige ved at de utnytter sine roller på forskjellige vis og har ulike prioriteringer og begrunnelse på hvorfor de utfører oppgavene sine som de gjør. De ulike typene vil videre bli trukket inn i drøftingen. Lederen på enheten definerer vi hovedsakelig som en karismatiker, men med formalistiske trekk. Først vil vi redegjøre for alle tre typene, dette for å tydeliggjøre hvorfor vi har trukket denne konklusjonen. Disse ledertypene blir definert av Monsen i Fjelldal og Örtenblad (2018).

Den første ledertypen er den vi assosierer lederne på enheten mest med, nemlig karismatikeren. I boka til Fjelldal og Örtenblad (2018) mener Monsen at denne ledertypen ikke lar seg begrense av stillingens formelle rammer. Karismatikeren vil inkludere og i stor grad prioritere det mulige; ikke bare det som holder seg til formaliserte tilstrekkeligheter som er selvpålagt og standarder. Disse lederne setter forandringer og fornyinger høyest på sin agenda og er primært opptatt av verdispørsmål og ideer. Karismatikeren har et blikk for alt nytt, lytter til kritikk og har god innsikt for hvilke interne endringer og bilder av organisasjonen som kan slå an i omgivelsene (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

Den andre typen er formalisten. Formalisten utfører sin lederrolle helt etter formaliserte kriterier og følger regler og rammer til punkt og prikke, forteller Monsen i Fjelldal og Örtenblad (2018). Her blir alle prosedyrer fulgt nøye og ting blir gjort riktig for å sikre kvalitet og redusere usikkerhet. Det er viktig for formalisten at medarbeiderne er tatt vare på og motivert, men det legges også vekt på at standarder og mål skal være tydelig for medarbeiderne. Det er viktig for formalisten at organisasjonen fornyes og utvikles (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

Monsen skriver i Fjelldal og Örtenblad (2018) at den tredje ledertypen er bestilleren. Bestilleren følger ikke fullt ut alle de tradisjonelle forpliktelsene som forventes av han. De avgrensner sin lederoppgave ved å spesifisere krav og fordeler oppgaver blant medarbeiderne (Fjelldal og Örtenblad, 2018). Bestilleren er, i motsetning til formalisten, lite synlig og delaktig i prosessene. Det er medarbeiderne som i stor grad tar ansvar for utformingen av rutiner og prosedyrer (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

### 2.2.1 Endringsledelse

Ledelse innenfor en organisasjon uansett grad av endring og ulike typer, kalles endringsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Lederens jobb kan være å håndtere endring og de ansattes reaksjoner ved endringer. Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker at ved omstillinger skal det ikke bare fokuseres på strukturendringene og designet på hvordan dette skal foregå. De skal også sørge for å løse problemer knyttet til grupper, team og samarbeid. (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det vil være viktig at ledelsen også fungerer som motivatorer for medarbeiderne, spesielt i en endringsprosess. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at motiverte medarbeidere ønsker å gjøre det som er best for organisasjonen og gjerne yter noe ekstra, og derfor er det viktig at organisasjoner motiverer sine ansatte. Vi ser nærmere på motivasjon i det kommende delkapitlet.

## 2.3 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon på følgende måte (2015, s. 113) *“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.”*

### 2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Gunn Imsen (2012) definerer ytre og indre motivasjon i sin bok. Når det snakkes om indre motivasjon, fokuseres det på at mennesket arbeider ut ifra indre krefter, og arbeidet holdes ved like på grunn av en nærliggende interesse og at det oppleves meningsfylt. Ytre motivasjon vil være faktorer som påvirker en fra utsiden, dette kan være lønn eller andre goder man oppnår ved å utføre arbeidet. Her utføres arbeidet kun fordi man oppnår noe ved å gjøre det, ikke nødvendigvis på grunn av interesse (Gunn Imsen, 2012).

Anne Lise Stranden (2014) forteller det at dersom medarbeiderne har en sterk indre motivasjon føler de på en høyere forpliktelse ovenfor sitt arbeid. Det er gjerne disse som har en sjeldnere plan om å slutte i jobben sin, og tar gjerne på seg flere ekstraroller. Ytre motiverte ansatte er gjerne mindre stresset, og har et mindre sykefravær (Kuvaas og Dysvik, 2012). De som er ytre motivert, trenger gjerne en “gulrot” å strekke seg etter for å gjøre en god jobb. Får de ansatte bedre lønn og flere goder, vil innsatsen deres på arbeidsplassen øke.

Det er gjerne disse ansatte, som er drevet av belønningssystemer, og er mer utsatt for å bli utbrent (Kuvaas og Dysvik, 2012).

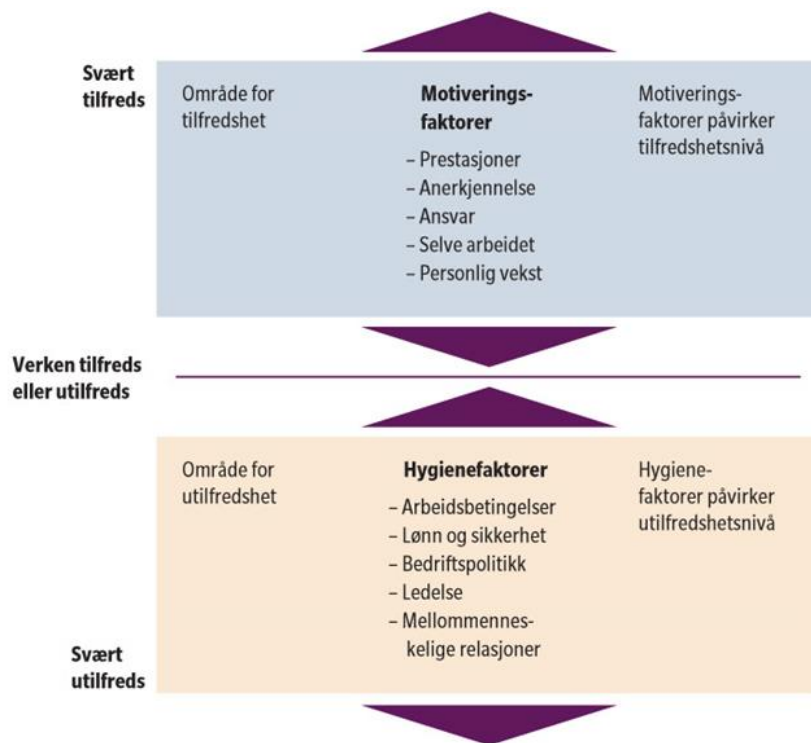
Det vektlegges i boka til Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) at noen faktorer som kan være med på å bidra til indre motivasjon er bekreftelse på kompetanse i form av tilbakemeldinger som for eksempel “*denne oppgaven var du riktig person til*”. Andre faktorer er ansattes muligheter til å styre arbeidet slik de selv vil, ansattes tilhørighetsfølelse gjennom relasjoner til kollegaer, trygghet og arbeidsmiljø, og lederens forventninger til de ansatte som er godt kommunisert. De faktorene som er med å trigge den ytre motivasjonen kan være forfremmelse som da viser anerkjennelse, status og materiell belønning i form for lønn eller andre former for goder (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Dette ser man også det legges vekt på i tofaktorteorien til Herzberg, som forklares nærmere i neste delkapittel.

I boka til Kaufmann og Kaufmann (2015) deles atferdsteoriene inn i behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier som hjelper oss å forklare atferden på en arbeidsplass. De tre første teoriene fokuserer på menneskenes egenskaper som ligger i grunnen til motivasjonen og motivene for atferden. I denne oppgaven er det mest relevant å se på situasjonsteorier. Dette er fordi situasjonsteorier er ulike teorier om motivasjonselementer i selve jobben. Her prøves det å kartlegges hvilke faktorer i jobbsituasjonen som kan virke demotiverende og motiverende for de ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### 2.3.2 Tofaktorteorien

Når Fredrick Herzberg utviklet tofaktorteorien, forsket han på vanlige oppfatninger om jobbegenskapene og de underliggende dimensjonene (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Han intervjuet en stor gruppe som skulle beskrive situasjoner som hadde ført til trivsel eller mistrivsel på jobb. På bakgrunn av de to essensielle dimensjonene trivsel og mistrivsel dannet han to begreper:

- Motivasjonsfaktorene – *skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138).
- Hygienefaktorene – *kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138).



Figur 2 2 - Motiverings- og hygienefaktorer

(Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139).

I artikkelen til Tietjen og Myers (1998) skriver de at motivasjonsfaktorene er hvor faktorene er relatert til følelser eller holdninger som er gode og de fokuserer på oppgaver som man har på arbeidsplassen. Hygienefaktorene er derimot motsatt, ikke relatert til oppgavene i seg selv og knyttes til dårlige holdninger og følelser. Hygienefaktorene sikter seg mer inn mot ekstra faktorer innenfor jobb, som kan være relasjoner som man har med andre ansatte. Et eksempel på hvordan hygienefaktorer kan påvirke arbeidsplassen er at midt på vinteren så blir deler av varmeanlegget ødelagt, det vil da oppstå misnøye mellom de ansatte. Men hvis anlegget ikke ryker, da hører man ikke noe om takknemlighet for at det fungerer siden det blir tatt som en selvfølge (Tietjen og Myers, 1998). Det som også kan være med å skape motivasjon er arbeidssituasjonen, da snakker vi om jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### 2.3.3 Jobbkarakteristika

Richard Hackman og Greg Oldham utviklet en teori, for hvordan den enkelte opplever best mulig arbeidsmotivasjon. Hovedmålet er å klassifisere og måle jobbmotivasjonspotensialet

og utvikle et system, mens fokuset i det praktiske målet er å bruke arbeidsoppgaver som legger til rette og stimulerer vekst hos hver enkelt (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) legges det vekt på fem trekk ved arbeidsoppgavene som fremmer motivasjon:

- Variasjon i form for hva arbeidsoppgavene krever med hensyn til evner og ferdigheter
- Identiteten til oppgaven, oppgaven har et komplett mønster, og at arbeidstaker gjennomfører med et synlig resultat fra start til slutt
- Betydningen i oppgaven, hvor viktig er oppgaven for andre mennesker i og utenfor organisasjonen
- Autonomi, den ansatte skal bestemme hvordan det legges opp- kontroll over eget arbeid og tilegnes resultatet
- Tilbakemelding i form av hvordan arbeidet er utført og hva kollegaer synes

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er kommunikasjon en nødvendig motivasjonsfaktor i en organisasjon. I neste delkapittel ser vi nærmere på kommunikasjon og dens rolle innenfor ledelse.

## 2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess der en overfører informasjon mellom en person, organisasjon eller gruppe og mottakerne får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det er oftest ledere som kommuniserer mest i en organisasjon, men det er fortsatt viktig at alle medlemmer i organisasjonen deltar i kommunikasjonen. Kommunikasjon kan være mer enn bare overføring av informasjon, den kan også være overføring av holdninger, ideer og følelser mellom personer eller grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2019).



Figur 33 - Kommunikasjonsprosessens komponenter

(Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 398).

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver kommunikasjonsprosessen hvor kommunikasjonen begynner med at en avsender koder en tanke eller idé. Denne innkodingen sier noe om hva en person ønsker eller har til hensikt å formidle til en annen. Videre i prosessen har vi kommunikasjonskanalen, som er en konkret formidlingsvei for informasjonen. Denne formidlingsveien kan være for eksempel gjennom en telefon samtale, SMS, et brev eller ansikt til ansikt. Målet for kommunikasjonen i organisasjoner vil som oftest være å sende informasjonen så nøyaktig som mulig til mottakeren. Deretter skjer det en avkoding. Dette er mottakerens måte å oppfatte budskapet som ble sendt på. Dette skjer ved at mottakeren oversetter budskapet og finner meningen med budskapet. Når mottakeren har kodet informasjonen så vil det skapes en mening i eller med budskapet. Denne meningen kan tolkes forskjellig fra mottaker og sender og det kan dermed oppstå misforståelser selv om det vektlegges at kommunikasjon skal være gjensidig og at alle blir hørt. Det er viktig med tilbakemelding i en toveiskommunikasjon. Her er det mottakeren som blir senderen. Her har mottakeren kodet svaret og overfører dette til den opprinnelige senderen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kommunikasjonsprosessen kan dermed fortsette sirkulært ved at mottakeren overfører et nytt budskap til senderen, og senderen responderer på dette. Det er imidlertid viktig å være klar over mulig støy i kommunikasjonsprosessen. Støy er alle elementer som kan virke forstyrrende for formidlingen i kommunikasjonen, som blant annet språkutfordringer,



varierende konsentrasjon, stress eller bokstavelig talt støy (bråk) (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

#### 2.4.1 Ledelse og kommunikasjon

Monsen skriver i Fjelldal og Örtenblad (2018) at det er gjennom kommunikasjon en utøver ledelse. Uansett hvilken form for ledelse du utfører så må det formidles vilje og mening. Ledelsens kommunikasjon handler om hvordan de bygger relasjoner til sine ansatte, andre ledere og personer som er viktige i deres omgivelser. Bestilleren, formalisten og karismatikerens har en svært forskjellig metode å kommunisere på, og hvilke budskap de ønsker å formidle til sine medarbeidere. (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

Karismatikerens er ofte å se blant medarbeidere forteller Monsen i Fjelldal og Örtenblad (2018). Det er viktig med nærhet og tilstedeværelse. Denne lederen må være ute i organisasjonen for å bli synlig og hørbar, han eller hun lytter og tar inn over seg tanker medarbeiderne har og virkelighetsbeskrivelser de kommer med. Karismatikerens møter opp under hver gnist i kommunikasjonen for å skape engasjement, hjelpe når det trengs oppmuntring, hjelper om noen føler tvil eller usikkerhet og oppmuntrer til konstruktiv kritikk. Dette krever at lederen kjenner sine medarbeidere (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

Formalisten mener det er viktig at alle er informert om hva som skal gjøres, og hvordan oppgaven skal gjennomføres. Denne informasjonen skal ha opphav i faktiske og utvetydige opplysninger som alle er blitt tildelt og alltid har tilgang til, og har størst tro på logikk, saklighet og etterrettelighet når han eller hun formidler sitt budskap. Det er viktig å ikke basere informasjonen på rykter, sladder eller spekulasjoner skriver Monsen i Fjelldal og Örtenblad (2018).

Monsen legger frem i Fjelldal og Örtenblad (2018) at bestilleren involverer seg i begrenset grad. Medarbeiderne er informert om hva de skal gjøre, og kjenner til begrunnelsen for oppdragene sine (Fjelldal og Örtenblad, 2018).

Etter hva Kaufmann og Kaufmann (2015) legger frem er å forsterke samarbeid og sosialt samspill kanskje den viktigste rollen kommunikasjonsprosessen har. Videre i neste delkapittel skal vi gå nærmere inn på det psykososiale arbeidsmiljøet.

## 2.5 Arbeidsmiljø

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2022) skriver at arbeidsmiljø først og fremst handler om det vi gjør på jobben. Det henger sammen med hvordan man planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet. Det kan påvirke jobbengasjementet, helsen til ansatte og virksomhetens produktivitet og resultat (Stami, 2022).

Det psykososiale arbeidsmiljøet kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) ses på i lys av to perspektiver: *berikelsesperspektivet* og *belastningsperspektivet*. Berikelsesperspektivet er relatert til positive faktorer som kan virke helsefremmende, heve produktivitet og livsglede på arbeidsplassen som å inspirere, motivere, skape arbeidsglede og trivsel.

Belastningsperspektivet er relatert til negative faktorer som kan virke nedbrytende både helse- og ytelsesmessig i arbeidslivet, dette kan dreie seg om konflikter, mobbing, stress og utbrenthet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I artikkelen til Jacobsen (2014) er det ifølge psykolog Jan Andersen spesielt to hovedproblemer som skaper dårlig arbeidsmiljø i arbeidslivet, dette er baksnakking og furing. Han påstår videre at det er i stor grad hver enkelt individ sitt ansvar å ikke la seg krenke av bagateller, men at vi i dag læres opp til at vi har ansvar for andres følelser og ikke våre egne. Videre i artikkelen mener psykolog Sara Aarseth at det blir en grov forenkling å påstå at konflikter på arbeidsplassen skyldes at man er for nærtagende. Psykologene er for øvrig enige i at de involverte må snakke sammen om småkonflikter skulle oppstå.

Hovedforskjellen ligger i at Aarseth har en formening om at terskelen for å involvere tillitsvalgt, verneombud eller leder bør være lavere for å løse konflikten, mens Andersen mener at man har et større personlig ansvar (Jacobsen, 2014).

## 3.0 Metode

Dette kapitlet vil ta for seg hvilken metode og design vi har benyttet, og hvordan vi kom fram til hvilken datainnsamlings- og intervjumetode som ble mest hensiktsmessig i vår forskning. Etterfulgt av undersøkelsens gyldighet og pålitelighet, og til slutt ser vi på de etiske hensynene gruppen har måttet foretatt i sine undersøkelser. Styrker og svakheter ved metodevalget kommer frem i de ulike delkapitlene.

### 3.1 Valg av metode

Ifølge sosiologen Vilhelm Aubert kan metode uttrykkes slik: *«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»* (Dalland, 2012).

Nærmere kan det sies at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal samle inn informasjon om de faktiske sosiale forholdene, hvordan disse dataene skal analyseres og tolkes for å fortelle om den samfunnsmessige virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Videre deles metode inn i to retninger, Dalland (2012) legger det fram på denne måten: kvantitativ metode benyttes for å gi målbare data, som gir muligheten til å arbeide systematisk med stor bredde og å kunne utføre regneoperasjoner på bakgrunn av de innsamlede dataene. Mens kvalitativ metode lar seg ikke måle eller tallfestes, men baserer seg på å oppfatte opplevelser og meninger i dybden rundt problemstillingen som undersøkes (Dalland, 2012).

Jacobsen (2018) beskriver at en kvalitativ tilnærming har en rekke fordeler og ulemper, som det er viktig å være klar over før en går i gang med arbeidet i en undersøkelse. Kvalitative undersøkelser har stor grad av fleksibilitet, noe som gjør at forskeren hele tiden kan foreta endringer underveis, men samtidig kan dette komplisere prosessen da det kan ta lenger tid å komme i mål. Prosessens grad av nærhet og åpenhet vil ha påvirkning på hvilken informasjon forskeren sitter igjen med. Det vil være essensielt å bygge opp tillit, for det er informanten og omgivelsene som avgjør hvilke data man får og man ønsker ikke å oppnå en undersøkelseeffekt. Denne nærheten kan igjen føre til at forskeren ikke tolker dataene objektivt, eller reflekterer kritisk nok, da det er en risiko for å kunne bli partisk etter å ha tilbrakt mye tid med informanten. Til slutt er en kvalitativ tilnærming meget ressurskrevende, som gjør at man må velge ut få respondenter, og data fra få respondenter vil kunne ha utfordringer med å kunne generaliseres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2018).

Tatt i betraktning fordeler og ulemper for begge metoder, mener vi at en kvalitativ tilnærming ville gi oss mest og best mulig informasjon rundt studien ved å kunne gå i dybden på et fokusområde og snakke med enkeltindivider. I en kvantitativ undersøkelse ville man undersøkt i et bredere spekter og kun sett på overflaten. Vi mente at dette kunne gi et mer nyansert bilde av hvilke utfordringer organisasjonen står overfor og hvilke endringer som er nødvendige innad i den bestemte enheten. Et annet viktig moment var at vi mente at

oppgaven kom til å bli mer levende og spennende av å komme i kontakt med personene som føler problemstillingen på kroppen i sin arbeidshverdag. Optimalt sett ville en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ tilnærming for å oppnå en bredere forståelse i enheten, men grunnet oppgavens størrelse og art ble det besluttet i samråd med veileder at oppgaven måtte begrenses til å kun innebefatte kvalitative undersøkelser.

### 3.2 Forskningsdesign

I boka til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) skriver de at i startfasen av en undersøkelse må det tas mange valg og vurderinger, og det er viktig å ha en formening om hvilken form studien skal følge. Forskningsdesign dreier seg om å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan gjennomføringen av undersøkelsen skal foregå.

Forskningsdesign kan deles inn i en rekke kategorier, deriblant tverrsnitt- og longitudinelle undersøkelser, eksperimenter, grounded theory, etnografisk design og casestudie - som denne oppgaven bygger på (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Jacobsen (2018) påpeker at en enkeltcase-studie gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten ved at forskeren tar et dypdykk inn i en bestemt situasjon eller en organisasjon som har klare avgrensninger i tid og sted. Gjennom slike avgrensninger er det mulig å få fram en realistisk beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018). Ved gjennomføringen av casestudier benyttes ofte kvalitative tilnærminger som åpne intervjuer eller observasjoner, men også kvantitative hjelpemidler benyttes, som spørreskjema eller allerede innsamlet statistikk og data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Ulemper ved casestudier er at ved å ta slike dypdykk i enkeltstående situasjoner så er det vanskelig å kunne overføre funnene fra en situasjon eller organisasjon til en annen, det lar seg vanskelig generaliseres. En annen svak side er at det også kan være problematisk å kunne vise til kausale sammenhenger mellom årsak og virkning, siden det kan være forhold i den enkeltstående situasjonen som er vanskelig å overføre (Jacobsen, 2018).

Vår studie baserer seg på en casestudie, og situasjonen vi har fordypet oss i er endringene som må til innad i Enheten for barn og familie, en døgnenhet for barn, under omstillingen til den nye arenafleksible modellen. Studien bygger på en kvalitativ tilnærming med bruk av dybdeintervjuer av enkeltpersoner og fokusgruppeintervju.

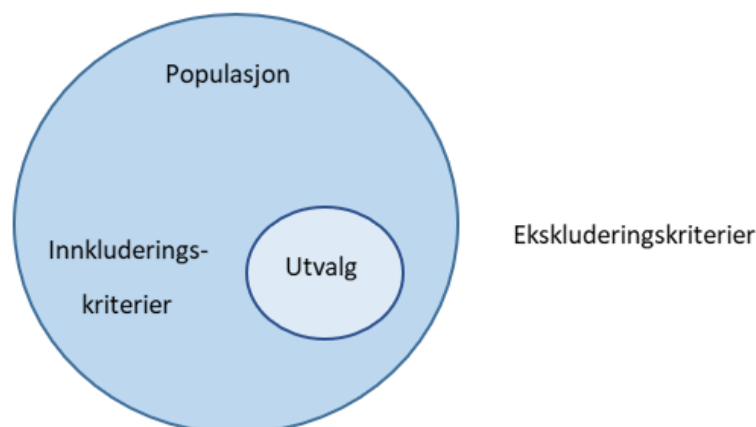
### 3.3 Datainnsamling og intervjumetode

I Johannesen, Christoffersen og Tufte (2010) står det at et intervju vanligvis foregår mellom to deltakere. Relasjonen mellom deltakerne har mye å si for hvordan informasjon som kommer frem i intervjuet da det finnes flere faktorer som kan påvirke et intervju. Det finnes flere typer intervjuer, og vi har i denne oppgaven brukt dybdeintervju og et fokusgruppeintervju.

Et dybdeintervju, eller individuelt intervju, benyttes gjerne i studier der man skal undersøke relativt få individer, man er opptatt av hva hvert enkelt individ har å si og hvordan hver enkelt tolker og opplever situasjonen (Jacobsen, 2018).

Fokusgruppeintervjuer benyttes gjerne der forskeren ønsker å belyse bredden av fortolkninger, holdninger, meninger og erfaringer i en gruppe, fremfor å bare gjøre dybdeundersøkelser av enkeltindivider (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Et av hovedpoengene ved denne typen undersøkelser er ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) å få i gang en diskusjon og erfaringsutveksling, og å kunne observere samspillet mellom deltakerne. En fokusgruppe består gjerne av mellom seks og tolv deltakere. Større grupper kan føre til at noen av deltakerne kan få begrensede muligheter til å bidra i diskusjonen, eller velger å holde seg i bakgrunnen. I mindre grupper på tre til fem deltakere, minigrupper, kan det være enklere for noen deltakere å åpne seg opp og bidra til diskusjon av komplekse temaer. Men i en minigruppe kan det også være en økt risiko for at noen av deltakerne kan ta styringen og tar en «ekspert-rolle» (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Under prosessen har vi vært bevisste på fordeler og ulemper ved disse undersøkelsesformene. Utvalgsprosessen i vår studie tok utgangspunkt i at vi ønsket å snakke med både lederne og ulike profesjoner som arbeider i enheten. Optimalt sett ville populasjonen vært alle i enheten og utvalget vært en større andel av populasjonen, men det ville ikke latt seg gjennomføre i en studie av denne størrelsen. Derfor ble populasjonen begrenset til ledelse i enheten for dybdeintervju, samt de ulike profesjonene som arbeider i team i enheten for fokusgruppeintervju.



Figur 4 4 - inkluderingskriterier, ekskluderingskriterier og utvalg (Jacobsen, 2018, s.180).

Forskningsintervju	Observasjoner	Dokumenter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• To dybdeintervjuer med ledere i enheten</li> <li>• Ett fokusgruppeintervju med fire medarbeidere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasjon bacheloroppgaver</li> <li>• To teamsmøter med oppdragsgiver og enhet</li> <li>• Mailer med enheten og kontaktpersoner i Sykehuset Innlandet HF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brosjyrer</li> <li>• Planer</li> <li>• Idebank og andre dokumenter</li> </ul>

Tabell 1 – Empiriske kilder og datamateriale

Tabell 1 viser hvordan informasjonen er innhentet, dokumenter og observasjoner som har gitt oss et innblikk i hvordan enheten har jobbet og skal jobbe videre under den nye arenafleksible modellen.

Fra vår innfallsvinkel på studien ble vi raskt enige om at vi gjerne ville komme i kontakt med ledere og medarbeidere som jobber i enheten. Det var ønskelig å komme i dybden på enkeltindividnivå for å få individuelle synspunkter på hvordan endringene påvirket arbeidshverdagen til de involverte. Vi var også nysgjerrig på om det ville være forskjeller på

synspunktene og endringsviljen på tvers av ledernivåer. Med dette som grunnlag, ble det planlagt å gjennomføre dybdeintervjuer med to ledere på ulikt ledernivå. Det beste hadde vært å ha disse samtaleene ansikt til ansikt, da dette ville hatt klare fordeler for å kunne bygge tillit og kunne ha en mer direkte og åpen samtale rundt temaene.

De ulike profesjonene i enheten var den andre gruppen vi ønsket å ha med i en fokusgruppe. Optimalt sett ville det vært med flere personer i fokusgruppen, eller aller helst to fokusgrupper med flere deltakere. Men grunnet at studien vår ble gjennomført i en liten døgnenhet, der de medarbeiderne jobber turnus i team og ikke uten videre kan gå ifra arbeidet i løpet av arbeidsdagen, ble resultatet at enhetslederen håndplukket et knippe medarbeidere vi kunne ha nytte av å snakke med. Dermed fikk vi en fokusgruppe, eller en minigruppe, på fire deltakere.

Etter intervjuet ble gjennomført sitter vi ikke igjen med den følelsen av at en av deltakerne tok rollen som ekspert. Deltakerne jobber som et team på daglig basis og var dermed ganske åpne i intervjuet og trygge på hverandre. Dette kan også ha ført til at det ble mindre diskusjon enn hvis undersøkelsen hadde hatt deltakere fra ulike team, ettersom de følte samkjørte i meningene sine. Hvis en av deltakerne tok ordet, var det ofte at de andre hang seg på, men hadde en annen deltaker mer å komme med i tillegg til det som allerede var sagt kom dette frem. Det var en god flyt i samtalen gjennom minigruppeintervjuet, og det forekom naturlige pauser. Utover i intervjuet viste en av informantene stort engasjement rundt både sitt fagfelt og strukturendringen de skal gjennom.

Det er ulike grader av åpenhet i oppbyggingen av et kvalitativt intervju, fra en svært lav strukturingsgrad som resulterer i en åpen samtale uten særlig styring, til en sterk strukturingsgrad med faste spørsmål og en bestemt rekkefølge i intervjuet (Jacobsen, 2018). Vi ønsket å ta utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer, som vil si at intervjuet er delvis tilrettelagt med en overordnet intervjuguide før samtalen finner sted, men temaer og spørsmål behøver ikke å ha en fast rekkefølge (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010). Vi utformet en intervjuguide med overordnede temaer som skulle berøres gjennom samtaleene med informantene. Målet var å kunne holde samtalen i gang rundt relativt åpne spørsmål, men intervjuguiden inneholdt også mere spesifikke spørsmål vi kunne stille dersom vi ikke fikk belyst de samtaleemnene vi ønsket.

### 3.4 Valg av analyse

Før vi kunne analysere datamaterialet måtte det velges en analysemetode. Etter å ha lest oss opp på forskjellige metoder, falt valget på tematisk analyse. Denne analysen er en grunnleggende metode i kvalitativ dataanalyse, men den er ikke bundet til et bestemt teoretisk rammeverk. Denne metoden brukes for å analysere, identifisere og rapportere mønstre (temaer) i dataen (Braun og Clarke, 2008). Tematisk analyse er mye brukt, men det er ikke en godt kjent metode da den ikke eksisterer som en “navngitt” analyse på samme måte som for eksempel narrativ analyse (Braun og Clarke, 2008). De har delt opp denne metoden i 6 nivåer:

- Bli kjent med datamaterialet ditt. Først har vi transkribert all dataen og lest igjennom flere ganger. Vi har satt oss godt inn i stoffet og tatt en del notater.
- Generer innledende koder. Vi laget en liste over ideer og tanker om temaene vi har sett i datamaterialet, for så å kode interessant informasjon på en systematisk måte. Vi samlet data som er relevant for hver kode.
- Søk etter tema. Vi måtte finne et mer overordnet tema og samlet relevante koder for hvert potensielt tema
- Gå kritisk gjennom tema. Kontroller om temaene fungerer i forhold til kodene og hele datasettet. Til slutt i dette nivået satt vi igjen med et godt bilde av helheten til datamaterialet.
- Definer og navngi temaer. Avgrens detaljer for hvert tema. Vi genererte klare definisjoner og navn for hvert tema som fanger essensen på en god måte og som forklarer leseren hva de handler om.
- Skriv rapporten. Når temaene er utarbeidet begynte vi på rapporten. Vi fant gode sitater som kan illustrere tema på en nyansert måte. Her var det viktig med gode argumenter som passer til problemstillingen.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Kvaliteten på kvalitativ forskning vurderes ut fra undersøkelsenes gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Johannessen, Tufto og Christoffersen (2010) nevner flere kriterier for å vurdere kvalitative studier som vi har valgt å se nærmere på, disse er: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.



Pålitelighet (reliabilitet) er relatert til hvordan studiens data er samlet inn, hvilken informasjon som benyttes og hvordan dataene bearbeides (Jacobsen, 2018). I en kvalitativ undersøkelse vil det ofte være slik at det er hvilken retning samtalen tar som styrer hvilke data undersøkeren får samlet inn, det blir ikke en strukturert innsamling på lik linje med en kvantitativ undersøkelse. Under intervjuet kan man også risikere at intervjueren selv kan ha en effekt på informantene, dette omtaler Jacobsen (2018) som intervju-effekten. Denne effekten kan beskrives som at informanten blir påvirket av intervjuerens fremtoning som utseende, bekledning og bruk av verbalt/non-verbalt språk. Jacobsen (2018) benevner også en konteksteffekt, der intervjuets omgivelser kan ha innvirkning på undersøkelsens kvalitet.

Når vi vurderer påliteligheten ved undersøkelsen, ser vi på hvordan intervjuene ble gjennomført. Dybdeintervjuene ble gjennomført digitalt via Teams-møter grunnet en kombinasjon av fortsatt strenge smittevernregler og en hektisk timeplan for informantene. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført fysisk ved at vi fikk komme til enhetens lokaler og hadde mulighet til å ha møtet i et stort aktivitetsrom der vi kunne holde en passende avstand. Dette var lokaler der informantene var godt kjent og tilsynelatende følte seg bekvemme med situasjonen. Intervjuerne stilte nøytralt antrukket og hadde en åpen innstilling før intervjuet.

Det var en klar fordel at vi fikk gjennomføre gruppeintervjuet fysisk, da dette skapte bedre kontakt med teamet og at det var lettere å bygge tillit da vi alle hadde mulighet til å sitte i samme rom. Et fysisk møte ga oss muligheten til å oppfatte samspeillet mellom deltakerne, observere kroppsspråk og kjenne på stemningen i rommet under intervjuet. Dette var noe det ikke ble mulighet til i samme grad i de digitale møtene, selv om vi fikk god kontakt med disse informantene også så kan det ha en mer distansert effekt i disse møtene.

Troverdighet (begrepsvaliditet) i kvalitative undersøkelser kan ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) defineres som spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler?*». Siden kvalitative data ikke er målbare, vil disse undersøkelsene etter definisjonen ikke bli valide, men evalueringer av validitet kan også handle om hvordan undersøkerens fremgangsmåter og resultater besvarer undersøkelsens formål og om de gjenspeiler virkeligheten (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

I spørsmålet om undersøkelsens troverdighet så vi på de undersøkte temaenes nyanser og kompleksitet. Det vil være ulikheter i hvordan temaene oppleves og påvirker ulike individer, og derfor kan det være vanskelig å kunne måle funnene. Vi vurderer likevel funnene våre til at de kan regnes som nokså virkelighetsnære og beskrivende for denne enheten, grunnet en

stor samstemthet i utvalget, og deltakernes tilsynelatende oppriktighet i arbeidets gjennomføring. Her må det også tas med i betraktning at deltakerne ble forberedt på at de skulle være med i en studie og fikk tilsendt en oversikt over overordnede temaer vi skulle snakke om, men ikke endelige spørsmål slik at deltakerne kunne utarbeide prefabrikerte svar før intervjuene.

Overførbarhet (ekstern validitet) omhandler spørsmålet om undersøkelsens resultater kan overføres og generaliseres til beslektede situasjoner. Som Jacobsen (2018) påpeker, er det avgjørende for overførbarheten hvor mange enheter som er med i undersøkelsen og hvilke kriterier som er lagt for utvalget av disse enhetene.

Når det gjelder overførbarheten til undersøkelsen har vi snakket med seks av 17 ansatte, hvorav to er ledere innad i enheten, dette utgjør rett i overkant av 35 prosent av personalet i enheten. Vi ser at vi optimalt skulle hatt en større andel av populasjonen med i våre undersøkelser, gjerne med enda en minigruppe eller en større fokusgruppe, da våre utvalg kan regnes som litt snevert. Våre data kan til en viss grad være representative for enheten, men igjen så har vi hatt et team som vanligvis jobber sammen med i fokusgruppen og dermed kan det være viktige aspekter vi ikke har med i våre vurderinger. Selv om dataene kan gjenspeile virkeligheten i denne enheten, kan det være vanskelig å hevde at de er overførbare til andre avdelinger og enheter innad i Sykehuset Innlandet HF.

Bekreftbarhet (objektivitet) er ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) avgjørende for at undersøkelsens funn er resultatet av forskningen, og ikke undersøkerens subjektive holdninger. Det vil være viktig at undersøkeren er selvkritisk og er dyktig til å beskrive avgjørelser som er blitt tatt i undersøkelsesprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Bekreftbarheten, altså om funnene i oppgaven kan bekreftes av andre undersøkelser ved tilsvarende studier vurderer vi til at er rimelig stor. Det er ingen synlige forhold som tilsier at vi som undersøkere ville fått et ulikt resultat enn andre som hadde utført samme studie i samme enhet. Vi har hele veien hatt fokus på å ha en objektiv innstilling til problemstillingen og i kontakt med informantene, vi har også begrunnet og beskrevet framgangsmåtene vi har benyttet oss av i forløpet.

### 3.6 Etikk

Et informasjonsskriv er blitt utformet og sendt inn til både Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Personvernombudet hos Sykehuset Innlandet HF sammen med en intervjuguide, samt at det også ble sendt ut til deltakerne av studien i forkant av intervjuene. Deltakerne har også fått en samtykkeerklæring som må underskrives før vi kan gjennomføre intervjuene, dette er for å verne om personopplysningene til deltakerne, men også for å overholde reglementet til NSD.

Et av de etiske hensynene vi har forholdt oss til, er at det ikke vil bli en full anonymisering av ledere og ulike profesjoner i avdelingen. Ledelsen er liten og dermed vil det bli vanskelig å anonymisere disse. De ulike profesjonene har vært håndplukket fra ledelsen, ut fra hvem som har hatt mulighet til å delta i de tidsrommene vi har oppgitt, og dermed vil det ikke være så anonymt innad i enheten. Grunnet størrelsen på avdelingen vil dette være med å gjøre anonymiseringen vanskeligere fordi det er så synlig.

Før intervjuene kunne starte måtte vi sende inn en søknad til NSD. Kvalitativ forskning innebærer at vi skal samle inn data og informasjon om informantene, som kan gjøre det mulig å gjenkjenne dem, og da er prosjektet meldepliktig til NSD. I søknaden måtte det informeres at vi skulle ta lydopptak og hvordan vi skal behandle personvernsdata under og etter prosjektets slutt. Her måtte det også legges ved en intervjuguide som viser hvilke temaer som skal berøres rettet mot oppgavens problemstilling.

Ved prosjekter som Sykehuset Innlandet HF skal involveres i skal det meldes inn til deres personvernombud. Dette ble gjennomført ved å sende inn et skjema der formålet med prosjektet kommer frem, hvilken enhet og hvem som er involvert, hvem som er ansvarlig for prosjektet, hvordan det skal gjennomføres, ulike datoer for gjennomføring og prosjektslutt. Det ble også gitt andre opplysninger som viser at prosjektet skulle gjennomføres på en strukturert og riktig måte. Personvernombudet fikk også ettersendt NSD- godkjenningen da vi fikk den. Godkjenningen krever at vilkårene oppfylles og skjer det endringer under prosjektet skal dette ettersendes til personvernombudet ved Sykehuset Innlandet HF.

I informasjonsskrivet vi sendte ut til de deltakende informantene finner man informasjon om formål, ansvarlig person for prosjektet på både forskningssiden og oppdragsgiver, videre kommer det informasjon om hvorfor man får spørsmål om å delta, hva det innebærer og at en deltar frivillig. Det er også informasjon om hvordan personvern blir håndtert og hva som skjer med opplysningene når prosjektet avsluttes. Det står også om hva slags rettigheter

deltakeren har under prosjektet og om sine opplysninger. Til slutt ba vi om en samtykkeerklæring om at de har lest og godkjenner det som står skrevet.

Resultatene som fremkommer i kapittelet med samme navn har vi sendt våre observasjoner og analyser til deltakerne for å få kommentarer og tilbakemeldinger om de føler seg feilsitert eller om det er tolket på riktig måte. Dette er en god måte å sikre at man ikke har informanter som etterpå sitter igjen og har følelsen av å være feiltolket, men også en god måte å få tilbakemeldinger på hvordan stoffet er presentert. Av alle våre informanter er det kun en som har valgt å komme med tilbakemelding.

Vi har valgt å anonymisere våre informanter ved å omtale dem kjønnsnøytralt ved ledere, medarbeidere eller team, og sitater blir lagt fram nøytralt innen disse benevnelsene. Ved bruk av teamet er det snakk om de fire informantene, og når det snakkes om ansatte, menes det hele enheten.

## **4.0 Resultatpresentasjon og analyse**

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra dybdeintervjuene og minigruppeintervjuet.

*“Hvordan har strukturendring ved innføring av arenafleksibel modell påvirket motivasjon og endringsviljen hos lederne og medarbeiderne?”*

Problemstillingen skal belyses ved å ta for oss endring, motivasjon, påvirkningskraft og kommunikasjon. Den nye modellen vil bringe med seg nye utfordringer og vi skal se på hvilke faktorer som påvirker lederne og medarbeiderne i denne endringsprosessen.

### **4.1 Endring**

Enheten går gjennom en stor endring med den nye arenafleksible modellen, og denne strukturendringen vil påvirke arbeidsdagen til de ansatte i stor grad. Teamene vil nå komme til å arbeide i annerledes situasjoner enn de er vant til når de skal inn i hjemmemiljøet til pasienten. Noen av de nye endringene er å ha andre arbeidsoppgaver, samarbeid med andre kommunale instanser som skolen, barnevern og de som vil være involvert i den enkeltes hverdag. De vil også kunne få lengre reisevei, til tider lengre arbeidsdager og mindre daglig kontakt med sine kollegaer.

Ledelsen fokuserer på at dette er en enhet som også tidligere har vært gjennom store endringer og at de føler det er tillit til hvordan endringsprosessen blir ledet. Det blir lagt vekt på at pilotprosjektet skal evalueres kontinuerlig, og at det dermed kan endres ved behov underveis. På spørsmål om egen endringsvilje beskriver informantene et bilde av at de er drevet av endringer, dette er noe som gir dem både motivasjon og energi. Informantene fremstår som genuint interessert i å være med å utforme endringer for sin egen enhet. En av informantene uttaler: *“... jeg trigges av endring skjønner du”* og litt senere i samtalen kommer uttalelsen: *“Jeg vil ikke jobbe og bare utføre noe jeg selv ikke eier, er eier av”*. Det er også enighet om et opplevd engasjement fra medarbeidere rundt interne endringer, men også en sunn skepsis til om endringene er til det beste for enheten. Det fremkommer at de føler at et skille i endringsviljen til medarbeiderne ikke ligger i deres fartstid i enheten, men derimot mer i personlighet og private faktorer hos medarbeiderne.

Hos medarbeiderne trekkes det fram at personlig endringsvilje er noe en bør ha uansett hvor man jobber og spesielt i denne enheten. Det oppleves fra informantene at denne enheten er med på å tenke endring og utvikling når vi kommer med spørsmålet om hvordan deres personlige endringsvilje er. To av informantene mener endringer kommer godt med da de fort kan kjede seg og trenger nye utfordringer i arbeidslivet. Når de nå skal over til den nye modellen har en på teamet en egen agenda, dette for å se om denne modellen er til det beste for pasientene. En informant uttrykker også en lettelse ved å si: *“trøsten min er at dette ikke er endelig”* ettersom prosjektet er en pilot på to år, det blir her også lagt vekt på at endringer kan forekomme underveis. Det oppleves som de ansatte er lettet over at denne endringen ikke fokuserer på ressurskutt og dermed noe de ønsker være med på.

En forskjell som kommer frem etter de ulike intervjuene er at lederne virker å legge større vekt på at enheten har vært gjennom store endringer tidligere og at de har kommet styrket ut av dette. Medarbeiderne har et større fokus på at det er viktig med en personlig vilje til endring og utvikling på en slik arbeidsplass, og hvilke endringer som ligger foran dem, fremfor å se tilbake på tidligere endringer. En annen forskjell er hvordan lederne mener at det kan ligge ulikheter i forhold til endringsviljen tilknyttet personlige forhold hos medarbeiderne. Teamet påpekte at noen av dem vil kunne få kortere reisevei i enkelte saker, og at de har blitt møtt på en god måte når det kommer til private behov, men nevnte ingenting om at endringsvilje er påvirket av personlighet. En klar likhet etter å ha snakket med de ulike partene, er deres felles forståelse av at pilotprosjektet skal evalueres nøye underveis og at endringer kan forekomme der de ser behov for dette. En annen likhet som gjør seg gjeldende,

er de ulike partenes behov for å føle at de har en mulighet til å være med på utformingen av interne endringer i enheten, noe som fører oss over i neste delkapittel som omhandler ledelsen og medarbeidernes påvirkningskraft.

## 4.2 Påvirkningskraft

I endringer kan man skille mellom en “top-down” og “bottom-up” strategi om hvordan det skal gjennomføres (Jacobsen og Torsvik, 2019). Hvordan bedriften velger å gjøre dette kan påvirkes av hvilken endring en skal gjennomgå. I hvilken grad føler de ansatte i denne enheten at de har deltatt i de endringene som de skal jobbe med.

Lederne forteller at vedtaket om denne endringen kommer fra utsiden og er bestemt på et overordnet nivå. Under et spørsmål om det har forekommet motstand fra medarbeiderne på den nye modellen kommer det ikke frem at det er mye motstand, men skepsis og at det har vært en lang prosess. Lederne har oppfattet det som at medarbeiderne på avdelingen bekymrer seg for om de vil kunne gi et like godt tilbud og hvordan det vil bli med den nye modellen. Prosessen med den nye modellen har vært planlagt en stund og lederne mener det da har vært en modningsprosess for medarbeiderne. I spørsmålet om motstand trekker lederne frem at de aldri fikk presentert hvilket mål og hensikt denne endringen skulle ha. Det oppleves fra lederne som at det er en undring fra de om hvorfor endringen måtte gjennomføres. Videre forteller lederne at tross dette har det vært god involvering fra alle på enheten i utviklingen av dette pilotprosjektet. Noen medarbeidere har fått mer ansvar i form av utforming av den arenafleksible modellen gjennom en arbeidsgruppe, men det er fordelt oppgaver utover i enheten. Det kommer frem under dybdeintervju at endringene ble lagt frem for lederne og arbeidsgruppen og innenfor visse rammer skulle det jobbes mer arenafleksibelt.

*“Dette prosjektet er skapt av enheten og ikke ledelsen”* er en uttalelse informantene stiller seg bak, senere legger en av informantene til: *“vi er medeiere i det som skjer”*. Ved nysgjerrighet fra vår side om hvordan de fikk presentert de nye endringene trekkes det frem at de ikke føler at noe er trumfet gjennom fra ledelsen, og at de mener ikke at noe er tredd over hodet på dem. Dersom det hadde vært en tvunget beslutning hadde nok de ansatte stilt seg annerledes til dette. Det kommer frem at det vært en arbeidsgruppe med et utvalg av ulike profesjoner som har formet den nye modellen, og selv medarbeiderne som ikke har vært involvert i denne arbeidsgruppen føler at deres mening har blitt tatt med i betraktning. De har jobbet aktivt med

endringen siden 2021 og mener det er nok tid til å forberede seg på. Medarbeiderne er også fornøyd på måten ledelsen har både informert og ledet disse endringene på.

Det som er en merkbar forskjell mellom ledelsen og medarbeiderne er at lederne mener de ikke har fått noe god beskjed fra sin ledelse angående endringene, mens medarbeiderne mener de ikke kunne fått bedre informasjon. Likheter mellom ledere og medarbeidere er også at de har hatt god tid på å forberede seg på det som kommer. En annen likhet mellom de ulike intervjuene, er enighet om påvirkning, at de har deltatt og vært involvert i alle steg. Det skiller seg også litt ut med at de mener at de har hatt så stor påvirkning, mens ledelsen egentlig hadde lagt frem rammer som skulle følges. Det at medarbeiderne har følt at de har hatt så god påvirkning på endringene kan føre til at de blir mer motivert. Dette vil også neste delkapittel komme mer inn på ved at vi ser på motivasjon for den nye modellen.

### 4.3 Motivasjon

Vi spurte informantene om hvordan de oppfatter motivasjonen i enheten nå kontra før de fikk vite om den nye arenaflexible modellen. En av lederne forteller at det ikke var bemerkningsverdig i form av motivasjonen til medarbeiderne på enheten, og har det inntrykket at de virker positivt innstilt til den nye modellen. Da vi spurte lederne om de har merket noe forskjell på ansatte som har jobbet i avdelingen lenge kontra de som er nyere, forteller en i ledelsen at det ikke er der det oppleves noe skille: *“jeg tror det ligger mer på private faktorer da for jeg har ansatte som er litt bekymret hvordan dette skal bli med familielivet, får jeg dette til å gå opp når jeg skal reise så mye”*. Medarbeiderne er klar over at det bare er et pilotprosjekt på to år, dersom det ikke skulle fungere så skal det gjøres endringer. Ledelsen legger stor vekt på at trivsel, liv på kontoret og det å ha muligheten til å møte andre kollegaer og pasienter er viktig for motivasjonen i arbeidshverdagen.

Da teamet ble spurt om motivasjonen deres hadde blitt påvirket nå når den nye strukturen skal innføres virker det ikke til å være noe endring. En av informantene forteller at motivasjonen kommer av å være ute i feltet, jobbe målrettet og at de gjør en forskjell for de som er innom enheten. En annen forteller at hen opplever motivasjon ved å se endringene som skjer i det daglige med pasienter og foreldre. Vi spurte dermed videre om motivasjonen har blitt påvirket med tanke på at den nye modellen kan blant annet føre til lengre reisevei, lengre arbeidsdager og overnattinger, og at dette kunne påvirke deres privatliv, virket ikke

dette til å være noe hinder for noen i teamet. De svarer med: *“vi er noen som reiser ganske mye fra før av, så kanskje vi også får litt kortere vei”*.

Det kom frem fra lederne at private faktorer spiller inn når det er snakk om motivasjonen til den nye modellen. Det er noen på enheten som er litt bekymret for hvordan de nye arbeidstidene skal påvirke deres privatliv. Siden de kan få oppdrag der de må overnatte borte, eller jobbe lengre dager. Da vi spurte teamet om dette forteller de at dette ikke er noe problem, og at alle er motiverte uansett ansiennitet eller profesjon. Alle vi har snakket med forteller at de motiveres av endringer, og de er forberedt på denne nye måten å jobbe på, men er klar over at dette bare er et pilotprosjekt og mye kan endres på etter to år. Motivasjon er viktig for å kunne yte best mulig på arbeidsplassen sin, og en viktig faktor som kan påvirke motivasjonen er kommunikasjon og arbeidsmiljø som vi skal analysere i neste delkapittel.

#### 4.4 Kommunikasjon og arbeidsmiljø

Enheten innfører en stor strukturendring ved den nye modellen, og da vil det være viktig med god kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at kommunikasjonen på en arbeidsplass kan ha mye å si på arbeidsmiljøet, trivselen og samholdet de ansatte føler på. Dersom det er dårlig kommunikasjon på en arbeidsplass, kan dette være med å påvirke motivasjonen og endringsviljen til det negative (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ledelsen forteller det at det er viktig med stor takhøyde for å komme med ting man har på hjertet og ser at medarbeiderne er en ressurs i det som skal skapes. De er opptatt av at det skal være åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen, og at en bør tørre gi beskjed dersom det er noe fremfor å la det ligge og bygge seg opp til en større sak. Mye av kommunikasjonen foregår både via en til en, men også gjennom mail, lapper og videre. Ett av informantene fra ledelsen forteller: *“alle er oppdatert, alle skal vite det samme, det er målet”*. Tidlig i forløpet med endringer føler denne lederen at de var tidlig ute med å informere enheten om de kommende endringene.

Vi var interessert i å se om arbeidsmiljøet ville bli påvirket av denne endringen. For en av informantene fra ledelsen er bekymringene rundt arbeidsmiljøet mer på medarbeidernes vegne enn sitt eget. Det kommer frem at ledelsen oppfatter at medarbeiderne ønsker å gjøre en god jobb, men det dukker opp mye tanker rundt en ny strukturendring av dette omfanget. Her blir det dratt frem at en usikkerhet en av ledelsesinformantene har oppfattet blant



medarbeiderne er bekymringer for hvordan det kollegiale skal bli. Hvordan de skal klare å ta vare på det gode samarbeidet og arbeidsmiljøet de har nå, når de skal jobbe mye ute, enten alene eller med en annen. En annen i ledelsen forteller at det er viktig med godt samarbeid og godt humør på arbeidsplassen, og at det er et godt samarbeid mellom ledelse og medarbeider i enheten. De ansatte har ulik arbeidserfaring der noen er kjent med å jobbe alene, mens andre har ikke vært særlig utsatt for dette. Det kommer frem at dette kanskje kan være med å skape en usikkerhet fordi de ikke har en kollega å støtte seg på, og må ta selvstendige valg.

I snakk med teamet kommer det frem at kommunikasjon mellom hverandre kan føre til at de ser på muligheter de ikke har fokusert på eller noe som må gjøres annerledes, og at dette både gagnar de ansatte og pasientene. De mener god kommunikasjon innad er veldig viktig, og at de kan komme til ledelsen med tanker eller bekymringer de har rundt den nye arenaflexible modellen. Det kommer frem gruff, og med gruff menes det naturlig undring om hvordan dette vil bli, at man tør å kommunisere dette utad. Det kommer frem at de har et ROS-system som er med på å sikre at alle på enheten er hørt og delaktige. Under intervjuet forteller ene teaminformanten at det er et inntrykk innad i enheten om at majoriteten føler seg hørt av ledelsen, og at det er god kommunikasjon mellom medarbeiderne og ledelsen.

Det kommer frem fra en teaminformant at det sosiale er en stor del av trekkplasteret til hvorfor informant trives på jobb. Det vil bli en annerledes hverdag under den nye arenaflexible modellen, og det vil gjøre arbeidet annerledes. De vil måtte jobbe mer selvstendig, eller kun to og to, og da vil de ikke se resten av teamet så ofte og er usikker på hvordan de vil bli påvirket av dette. Det uttrykkes en redsel fra en i teamet for at forståelsen blir mindre, fordi de ser mindre av de andre barna som er innlagt. En annen i teamet er veldig spent på sin rolle i hverdagen til familiene når det jobbes ute, og det skal samarbeides med andre instanser som barnevern, skole øvrige familie og mer. Det fortelles videre at det kan bli positivt å jobbe ute på denne måten siden de kan konsentrere seg om å planlegge på turen til pasienten, og evaluere på vei hjem igjen. En i teamet uttrykket det at det sosiale blir annerledes på de dagene de må samarbeide med andre utenfor deres behandlingsteam. De ansatte har ulik kjemi med kollegaene sine og jobber dermed bedre med enkelte, enn andre.

Det oppleves at det er god kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne, og at det er viktig for alle at det er høyt under taket og mulighet å lufte tanker til hverandre. Det virker som lederne har et litt annet inntrykk enn gruppen vi pratet med angående bekymringer rundt den nye arbeidshverdagen. Da informantene fra ledelsen legger det frem som at flertallet av

medarbeiderne går med tanker om hvordan det skal gå med det sosiale, er det flere i teamet vi snakket med som forteller de gleder seg til å prøve ut dette pilotprosjektet og er spente på den nye hverdagen. Det virker som om kommunikasjonen og arbeidsmiljøet blant medarbeiderne og ledelsen fortsatt er god, men med noen bekymringer.

## 5.0 Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte de resultatene vi presenterte i kapittel 4 opp mot teori fra kapittel 2. Rognsaa (2015, s. 92) beskriver drøfting som “å diskutere med seg selv”. Det dreier seg om å skille ut unødvendig data, tvilstilfeller, detaljer og lignende. Da vil vi bli sittende igjen med det viktigste og den mest verdifulle essensen.

*Hvordan har strukturendring ved innføring av arenafleksibel modell påvirket motivasjon og endringsvilje hos lederne og medarbeiderne?*

Fokuset vårt har vært å se om strukturendringene som Enhet for barn og familie har innført har påvirket motivasjonen og endringsviljen hos ledelsen og medarbeiderne. Vi skal drøfte resultatene kronologisk etter hvordan vi har satt opp resultat og analyse.

### 5.1 Endring

For å implementere endring i en organisasjon er en viktig suksessfaktor å involvere de ansatte (Siddiqui, 2011). Et av oppgavens tema er å se om ledelsen og medarbeideres endringsvilje blir påvirket av strukturendringen de står ovenfor.

Den endringen som Enhet for barn og familie skal gjennomgå kan oppleves forskjellig fra lederne og medarbeiderne. På den ene siden kan det lederne sier om at de liker endring, knyttes til det inkrementelle som det står i Jacobsen og Thorsvik (2019) på grunn av at det bygger på eksisterende modell. Lederne liker endring og bruker det som en lærings situasjon. På den andre siden sitter medarbeiderne og knytter endringer opp mot det radikale fordi de ser mer på utfordringene som kan komme ved å begynne på en ny struktur. Fokuset til teamet går på hvordan de skal utføre oppgavene, og uttrykker en bekymring for om de kommer til å utføre en like god jobb som tidligere. Lederne på sin side fokuserer mer i området med prosessendring og læring. Erichsen, Stiklestad og Solberg (2018) mener at virksomheter som skal utvikle seg bør ha en strategi som omhandler å endre seg til det bedre. Dette støttes

oppunder med artikkelen til Nasir, Abbas og Zafar (2014). Et punkt de også trekker frem som viktig er at endring også skal være viktig for ansatte, fordi engasjerte ansatte vil ha mer endringsvilje enn de som ikke er engasjerte.

Selv om det ikke kommer frem direkte motstand fra medarbeiderne så skriver Kaufmann og Kaufmann (2015) at kreativ problemløsning kan komme av å være “reservert” til endringen. En informant forteller at de finner litt trøst i at denne endringen ikke er endelig, og dette kan tolkes slik at de mener denne endringen ikke er nødvendig. Når vi er inne på temaet motstand så virker det som det er det eneste man ser av motstand, fordi lederne mener at medarbeiderne har tillitt til de når de skal inn i en endringsprosess og det er heller ikke fokus på økonomiske eller status forandring i enheten. Ettersom Nasir, Abbas og Zafar (2014) trekker inn engasjement hos ansatte som gjør at de er positive, kan det også som det sies hos Kaufmann og Kaufmann (2015) at det er forsvarsmekanismer som dukker opp ved endringer. Ved endringsledelse mener også Kaufmann og Kaufmann at det er viktig at ikke bare strukturendringene blir gjennomført godt, men også ivareta arbeidsmiljøet. Dermed kan man kanskje tenke seg at det er endringene som skjer man reagerer på, men kan det være at det ligger mer i de personlige faktorene og hvordan vi er som mennesker.

Tross uenighetene og reservasjon mot endringen virker endringsviljen på enheten å være stor. Enheten har vært gjennom en stor forandring før, og de viser stort engasjement for endringene som skal skje.

## 5.2 Påvirkningskraft

For å oppnå ønsket resultat, så er det viktig at lederen finner en hensiktsmessig lederstil som er med på å påvirke medarbeidernes væremåte og tenkemåte (Berg, 2017). Hovedelementene i denne oppgaven er endringsvilje og motivasjon, men det å se på lederne og medarbeidernes påvirkningskraft er en viktig del av endring og endringsledelse.

Den deltagende utviklingen som endringsstrategien Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver som en evolusjonær endring handler om at alle ansatte skal føle at de har gjennomført en endring. Slik vi tolker mener både lederne og medarbeidere at de i forbindelse med den arenafleksible modellen har gjennomført endringene på en slik inkluderende måte.

Påvirkningen de har hatt er å få være med på å utvikle modellen, men innenfor gitte rammer og fokuset på å være mer i hjemmemiljøet. En annen mulig forklaring kan være slik Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker; at man i moderne tid vil ha med medarbeiderinvolvering i

endringsprosesser. Det kan også være som Shatrov, *et al* (2021) skriver i sin artikkel, at det er andre måter man kan være deltagende på, som eksempel å legge ideer i forslagskassen. Etersom de ansatte har fått delta i utviklingen av en ny modell kan dette være med på å påvirke motivasjonen og endringsviljen.

Dersom man ser på figur 1 så ser man at “top-down” fokuserer på at ledelsen påtvinger det som skal endres på og gjennomføringen kommer fra ledelsen, slik fortsetter det nedover i gradene. Fjellstad og Lunnan (2018) understøtter denne ved at alt som skal skje, skal godkjennes ovenfra. I lys av dette kan det se ut som at lederne mener at de har fått denne endringen tredd nedover hodet, ettersom vedtaket og endringen er forankret fra utsiden. Det kan virke som teamet har en annen mening og at det er mer en “bottom-up” strategi, ved at de har vært delaktige i mye og føler seg som medeiere. Ut ifra figuren ser man da at det kommer nedenfra og opp. Dette ser også Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) på som et viktig punkt for å øke engasjement hos de ansatte så de føler seg involvert i endringen.

Hvordan man er som leder er med på å påvirke atferden til medarbeidere innenfor en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette understøttes også i en artikkel som Siddiqui (2011) har skrevet; når det skal innføres endringer som påvirker organisasjonen er de ansatte mer motiverte når de får støtte fra ledelsen og får være deltagende i endringene. Videre i artikkelen påpekes det at god informasjon fra ledelsen også er en viktig faktor. Lederne på sin side mener ikke at de har fått god nok informasjon fra sine ledere, men det er motstridende meninger fra medarbeiderne da de føler informasjonen har vært god. Fjelldal og Örttenblad (2018) snakker om at formalisten ønsker at sine ansatte skal være motivert og tatt vare på, og dette kommer frem i resultatet at ledelsen ønsker at medarbeiderne sine skal være.

Påvirkningskraft er en viktig motivasjonsfaktor. ettersom de ansatte føler de har hatt medvirkning i endringsprosessen, har dette hatt en positiv innvirkning på motivasjonen ved innføringen av den arenafleksible modellen.

Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at det er lederens jobb å håndtere endring, og de ansattes reaksjon ved endringer. Det kommer

### 5.3 Motivasjon

I denne oppgaven ønsket vi blant annet finne ut om motivasjonen til lederne og teamet har blitt endret ved innføring av den arenafleksible modellen, eller om den er uforandret. Det å være motivert for arbeidshverdagen er en viktig faktor for hvordan man utfører

arbeidsoppgavene sine. Lav motivasjon kan føre til mistriivsel på jobb, sykemeldinger eller utbrenthet (Stranden, 2014).

Ved spørsmål om hvordan motivasjonen oppfattes i enheten ved innføring av den nye modellen, ble svarene annerledes fra lederne enn fra teamet. En leder mente at motivasjonen til medarbeiderne hadde blitt påvirket, da det har blitt uttrykt for lederen at de er nervøse for hvordan de nye arbeidsdagene vil påvirke deres privatliv. Derimot da vi intervjuet teamet fikk vi et inntrykk av at ingen hadde noe problem med de nye arbeidsdagene. Alle på teamet var motiverte og klare for endringene. Dersom det er tilfelle at lederne har inntrykket av at motivasjonen har blitt endret på grunn av private faktorer, noe vi ikke fikk det inntrykket av intervjuet med teamet, kan en mulig forklaring på dette være at disse bekymringene har kommet fra personell i et annet team.

Vi spurte både lederne og teamet om hva som motiverer dem i deres arbeidshverdag. Her var det samspill mellom lederne og teamet og alle svarer ganske raskt at det som motiverer er godt samarbeid og et godt arbeidsmiljø. Her viser resultatene at teamet og lederne vi snakket med blir motivert av indre faktorer. Det er faktorer som god trivsel, godt samarbeid og det å kunne ha det gøy på jobb. Et annet fellestrekk for alle respondentene var det at motivasjonen kommer av endring og en variert hverdag, og at det må til for en spennende arbeidshverdag. Det viser til at sosial omgang er viktig for motivasjonen til de ansatte, og når de da skal jobbe ute alene eller bare med en annen fra teamet kan dette påvirke motivasjonen. Dette kan kobles med Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktor som man ser i figur 2 (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne figuren viser til at hygienefaktorer som mellommenneskelige relasjoner er med på å skape tilfredshet, og den kan bli påvirket av endringer i arbeidshverdagen og kjente arbeidsrammer (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) la frem en teori av Richard Hackman og Greg Oldham som beskriver fem grunnleggende kjerneelementer ved arbeidsoppgaver som fremmer motivasjon. Som det kom frem i resultatet så blir motivasjonen til både lederne og teamet fremmet av variasjon i arbeidsoppgavene sine. Det at medarbeiderne har fått vært med å utarbeide den nye strukturen har gitt de en følelse av autonomi. Medarbeiderne har fått vært med på å bestemme hvordan arbeidsdagen skal legges opp og dette gir de kontroll over eget arbeid. Dersom denne endringen hadde blitt tvunget på de ansatte hadde motivasjonen kanskje vært annerledes. En av informantene nevner på at det som gir motivasjon er å se endringene som skjer i det daglige med pasientene og foreldrene. Dette gir på en side en identitet til

oppgaven, men på den andre siden kommer det også frem bekymring at nå som de bare har tre uker inne på enheten og fem ute i hjemmet til pasienten blir det vanskeligere å følge opp pasienten, da de ikke er ute i feltet hver dag.

Som presentert i resultatet ble ikke motivasjonen til teamet påvirket med tanke på lengre reiseveier, overnattinger og andre forpliktelser de kan ha på privaten, selv om en av lederne kommenterte på dette. Kanskje hvis vi hadde fått snakket med forskjellige team kunne vi fått en bekreftelse og et annet synspunkt på dette.

#### 5.4 Kommunikasjon og arbeidsmiljø

Ved inngangen til prosessen med intervjuene ønsket vi å finne ut hva både lederne og medarbeiderne ved denne enheten motiveres av i sin hverdag. Det som ble understreket av alle informantene var viktigheten av et godt arbeidsmiljø og god kommunikasjon innad i enheten. Vi ønsket også å finne ut hvordan kommunikasjonen var mellom ledelsen og medarbeiderne, særlig knyttet til strukturendringene knyttet til enheten.

Det er bred enighet blant de vi snakket med i enheten om at kommunikasjon er en stor del av deres arbeidshverdag. Det legges vekt på viktigheten med åpenhet og ærlighet for å ha en god kommunikasjon seg imellom. Stor takhøyde, åpne dører og rom for at alle skal føle seg sett og hørt er momenter som kommer frem som viktige for de involverte i samtalen. Det kommer frem at alle medarbeiderne i enheten oppfordres til å ta opp det de har på hjertet, også såkalt “gruff”, og ikke la det “murre” i bakgrunnen.

En stor del av den daglige kommunikasjonen foregår ansikt til ansikt, men også via mail og skrevne lapper, målet er at alle skal inneha samme informasjon innad i enheten. I denne kommunikasjonsprosessen er det, som omtalt i teorien av Kaufmann og Kaufmann (2015) og vist i figur 3, viktig at informasjonen blir sendt så nøyaktig som mulig slik at det ikke feiltolkes. Mulig støy i prosessen kan være at avsender og mottaker kan ha et ulikt syn på saken som kan resultere i misforståelser, spesielt i enveiskommunikasjon med overlevering av informasjon.

Kommunikasjonen har også vært et viktig punkt i utarbeidelsen av den nye arenaflexible modellen, der ledelsen har vært tidlig ute med å kommunisere en kommende endring. De andre medarbeiderne har også fått mulighet til å komme med tilbakemeldinger i hele endringsprosessen. Denne innfallsvinkelen er også viktig ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019),

der de påpeker at det oftest kommuniseres fra lederne, men at det er viktig at de andre involverte også deltar i kommunikasjonen. Det er også viktig å merke seg at kommunikasjon ikke kun er overføring av informasjon, men også holdninger, ideer og følelser, som vi tydelig kan observere at de gjør i denne enheten ved å være åpne for hverandres tanker og følelser rundt endringene.

Når vi studerer Fjelldal og Örtenblads (2018) ulike ledertyper, formalisten, bestilleren og karismatikerens måter å kommunisere på, mener vi at det er tydelige tegn som peker i retning av at enhetens ledere har karismatiske trekk, med tegn av formalisten. Vi fikk inntrykk av at lederen er involvert i enhetens hverdag, er godt synlig og tilgjengelig i enheten og lytter til hva medarbeiderne har å komme med. Medarbeiderne i enheten uttaler at de føler på et godt samarbeid med ledelsen og at de blir møtt med forståelse for deres usikkerhet knyttet til endringene enheten står ovenfor. Samtidig er det noen trekk som også peker på en formalistisk lederstil, med tanke på hva Monsen (2018) skriver om at alle involverte skal inneha samme informasjon, dette blir trukket fram som viktig særlig for ledelsesinformantene.

Samtlige deltakere i vår undersøkelse påpeker enhetens gode arbeidsmiljø som en motivasjonsfaktor for dem i det daglige arbeidet. Det sosiale miljøet dem imellom blir fremhevet som en stor del av det som skaper trivsel på arbeidsplassen. Dette er i tråd med hva Kaufmann og Kaufmann (2015) belyser i sin teori om berikelsesperspektivet er knyttet til positive helsefremmende faktorer som blant annet å motivere og skape trivsel.

Flere av medarbeiderne uttrykte at de gleder seg til utprøvingen av pilotprosjektet, imidlertid er de spente på hvordan det sosiale blir når de går i gang med den nye modellen, siden de da kommer til å se mindre av hverandre. Vi finner at dette er en problemstilling ledelsen også sitter med. Lederne uttrykker at de er mer bekymret for medarbeidernes arbeidsmiljø enn sitt eget. Vi ser at dersom det sosiale samholdet blir vesentlig svekket kan dette påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning som kan virke nedbrytende både helse- og ytelsesmessig. Kaufmann og Kaufmann (2015) omtaler dette som belastningsperspektivet i sin teori.

Teamet opplevde allerede før igangsettelsen av den nye modellen at det sosiale er annerledes på de dagene de jobbet sammen med personer fra andre team. Vi reflekterer rundt om den varierende kjemien kan utvikle seg i negativ retning når de nå går ut i den arenafleksible modellen der samarbeidet og kommunikasjonen på tvers av teamene blir mer begrenset. Det vil være viktig å ha en godt fungerende kommunikasjon mellom alle ansatte for å sikre seg

mot belastende faktorer, eksempelvis konflikter og stress, som kan oppstå på arbeidsplassen. Vi ser for oss at det vil falle et større ansvar på den enkelte for å opprettholde et godt arbeidsmiljø ved å snakke sammen om det skulle oppstå småkonflikter. Dette støttes opp av Jacobsens (2014) artikkel som også peker på at det vil være viktig at tillitsvalgt, verneombud og leder er tilgjengelige for tilbakemeldinger og lett kan involveres ved behov.

Når vi vurderer våre funn opp mot problemstillingen vår ser vi at den til nå gode kommunikasjonen og sosiale kontakten er en stor del av de ansattes motivasjon. Vi setter derfor spørsmålstegn ved hvordan deres motivasjon kommer til å bli påvirket av innføringen av arenafleksibel modell. Dette siden vi ikke har noe sammenligningsgrunnlag for hvordan det nye arbeidsmiljøet eller endringer i kommunikasjonen vil påvirke motivasjonen etter denne strukturendringen.

## **6.0 Oppsummering/konklusjon**

I dette kapitlet skal vi oppsummere det viktigste fra vår drøfting og legge fram vår konklusjon i studien. Videre skal vi reflektere rundt begrensninger med forskningen og avslutningsvis vil vi gå inn på muligheter ved videre forskning.

### **6.1 Oppsummering av analyse/drøfting og konklusjon**

Denne oppgaven har vært avgrenset til en enhet innenfor Sykehuset innlandet HF, og hovedmålet har vært å se om motivasjonen og endringsviljen til ledere og medarbeidere på enheten har blitt påvirket av strukturendringen ved innføring av en arenafleksibel modell. Det er vanskelig å komme med et fasitsvar på om motivasjonen og endringsviljen har blitt påvirket da vi ikke har fått snakket med hele enheten, men vi har presentert våre funn ut fra informantene og datamateriale.

Som det fremkommer i resultatet viser det til at engasjerte ansatte er mer endringsvillige og har mer endringsvilje. Resultatene viser en felles oppfatning fra både lederne og medarbeidere at de motiveres av endringer. Lederne mener de ikke fikk god nok informasjon om hvorfor denne endringen var nødvendig, derimot sier medarbeiderne at de ikke kunne fått bedre informasjon fra sine interne ledere. Det er en enighet mellom lederne og medarbeidere i påvirkningen de har hatt innenfor utviklingen av den arenafleksible modellen. Fra oss på



utsiden kan det se ut som denne endringen er deler av “top-down” prosess, mens enheten fremlegger at alt er en “bottom-up” prosess.

Resultatene viser at medarbeiderne uttrykker at motivasjonen ikke har blitt påvirket av endringene. De forteller at de blir motivert av endringer og variasjon i arbeidsdagen og at de er klare for å teste den nye modellen. Lederne har opplevd noe forskjell på motivasjonen til medarbeiderne, så det er litt uenigheter mellom lederne og medarbeiderne i enheten. Våre funn viser at for både lederne og medarbeiderne mener at kommunikasjon og arbeidsmiljø er viktige motivasjonsfaktorer i sin arbeidshverdag. Lederne internt i enheten viser karismatiske og formalistiske trekk ved kommunikasjonsmetodene sine, medarbeiderne opplever en åpen og god dialog, og det er høyt under taket for å luften tanker og følelser. Det er knyttet forventninger og spenning til pilotprosjektet, og en viss bekymring til hvordan det vil påvirke arbeidsmiljøet å arbeide arenaflexibelt.

Avslutningsvis kan det oppsummeres med at en av de største påvirkningsfaktorene når det kommer til motivasjon og endring er kommunikasjon og arbeidsmiljø, men påvirkningskraft og ledelse spiller også en sentral rolle. Vi ser at en god ledelse og medarbeidernes påvirkningskraft har gitt de ansatte ved enheten engasjement i møte med den nye modellen. Det vi ikke har fått undersøkt er hvordan motivasjonen påvirkes av kommunikasjonen og arbeidsmiljøet etter endringene har trådt i kraft. Når funnene blir knyttet opp mot problemstillingen vår ser vi derfor at det er for tidlig å si om motivasjonen og endringsviljen har blitt påvirket av strukturendring ved innføring av arenaflexibel modell.

## 6.2 Begrensninger med forskningen

I oppstarten av oppgaven gjorde vi oss noen tanker om hva studien skulle inneholde og hvordan undersøkelsene skulle gjennomføres. Opprinnelig var det et ønske om å sammenligne endringsviljen og motivasjonen på tvers av to avdelinger, men dette ble en altfor bred problemstilling for en bacheloroppgave. Derfor ble problemstillingen nedskalert, og innstilt mot kun én mindre enhet. I ettertid kan det vises at studien burde blitt gjennomført med noen flere deltakere. Videre planla vi å gjennomføre intervjuene våre semistrukturert, der det skulle være færre faste spørsmål, og heller ha back-up spørsmål. Det viste seg allikevel å ende opp med et mer strukturert intervju, da vi låste oss litt for mye til intervjuguiden, og det ble ikke oppnådd den samtale-effekten som var ønskelig. Samtidig svarte informantene våre utfyllende på spørsmålene, noen ganger så utfyllende at de besvarte

flere av spørsmålene samtidig. Derfor burde intervjuguiden hatt flere spørsmål, slik at vi kunne fått belyst enda mer dybde i vår problemstilling. Under intervjuene kunne vi vært mer nysgjerrige og stilt flere spørsmål knyttet til oppfølging av informantenes utsagn. Allikevel er vi godt fornøyde med gjennomføringen og hva vi klarte å få ut av intervjuene. Dette er vår første kvalitative studie og det var en bratt læringskurve underveis.

### 6.3 Videre forskning

Mulighetene for videre forskning er store. Til en eventuell master- og/ eller doktorgrad kunne man sett på mulighetene for å se på endringene i Enhet for barn og familier før pilotprosjektet og etter prosjektet hadde vært prøvd ut en stund. Vår studie viser bare til hvordan motivasjon og endringsvilje var før oppstarten av den arenafleksible modellen.

Et annet fokus en videre forskningsoppgave kunne hatt er å sammenligne ulike avdelinger innenfor Sykehuset Innlandet HF. Det hadde vært spennende å kunne sett på forskjellene det er i det somatiske kontra det psykiatriske. En av våre tanker var å se om det var noen forskjeller mellom ulike ledernivåer innenfor en eller flere avdelinger, og om hva slags likheter det er. Det kunne vært et mye bredere felt å se på, ved både nivåer, men også innenfor ansatte i de avdelingene man kunne sett på.

Det hadde forhåpentligvis vært lettere å kunne generalisert hvis man hadde fått en større populasjon, og ettersom Sykehuset Innlandet HF egentlig ville at dette skulle kunne overføres til andre avdelinger, hadde dette lettere latt seg gjøre.

## 7.0 Litteraturliste

- Braun, V. og Clarke, V. (2008) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2) s. 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp0630a
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjeldstad, Ø. D. og Lunnan, R. (2018) *Strategi*. 2. utg. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Fjelldal, C. og Örtenblad, A. (2018) *Faglig kommunikasjon i praksis*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Helsedirektoratet (2022) *Ventetider og aktivitet i spesialhelsetjenesten 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/ventetider-og-aktivitet-i-spesialisthelsetjenesten-2021> (Hentet: 25.mars 2022).
- Imsen, G. (2012) *Elevens verden, innføring i pedagogisk psykologi*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, E. (2014) *Å bidra til et godt arbeidsmiljø*. Tilgjengelig fra: <https://tidsskriftet.no/2014/07/legelivet/bidra-til-et-godt-arbeidsmiljo> (Hentet: 25.april 2022)
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karim, S. & Kaul, A. (2014) Structural Recombination and Innovation: Unlocking Intraorganizational Knowledge Synergy Through Structural Change. *Organizational*

Science. 26(2), s 439-455. Tilgjengelig fra:

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287%2Forsc.2014.0952> (Hentet: 15.mai 2022).

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (2nd ed). Bergen: Fagbokforlaget.

Madsen, R. S., Miller, D og John, C. R. (2005) Readiness for Organizational Change: Do organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), s. 213-234. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrdq.1134> (Hentet 09.mai 2022).

Nasir, H.M., Abbas, A.F., og Dr. Zafar, F. (2014) Four factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan. *International Journal of Information, Business and Management*. 6(4), s. 183-200. Tilgjengelig fra: <https://www.proquest.com/docview/1552838267/fulltextPDF/9CACB8A6D990493EPQ/1?acountid=12870> (Hentet: 27.april 2022).

Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven - Skriveråd og regler for utformingen*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Shatrov, K. *et al.* (2021) Improving health care from the bottom up: Factors for the successful implementation of Kaizen in acute care hospitals. *Plos One*, 16(9). doi:[10.1371/journal.pone.0257412](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257412) (Hentet 27.april 2022).

Siddiqui, F. (2011) Impact of Employee`s Willingness on Organizational Change. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 2(4), s193-202. Tilgjengelig fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/234645454.pdf> (Hentet 09.mai. 2022).

STAMI – Statens arbeidsmiljøinstitutt (2022) *Hva er arbeidsmiljø?* Tilgjengelig fra: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/> (Hentet: 12.mai 2022).

Stranden, A. L (2014) *Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger-og-privatokonomi/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder/564574> (Hentet: 28.april 2022).

Sykehuset Innlandet (2021) Bedriftspresentasjon. *BØKLED4 Bacheloroppgave*. Tilgjengelig fra: [https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/\\_32622\\_1/cl/outline](https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_32622_1/cl/outline) (Hentet: 11.februar 2022).

Tietjen, M. A. og Myers, R.M. (1998) Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), s, 226-231. Tilgjengelig fra:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749810211027/full/pdf?casa\\_to ken=yfSKxrHBB3cAAAAA:F82XJCX5tcJH3tYPOgugHwIu4ppkP4pIqFU6rI5x69lETzJLk FbNcbukWB8n3D3X4hcG0inolnrYPbhmY-J0kDwu7kZINLcKdi-p7NA6mthm6acbmWg](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749810211027/full/pdf?casa_to ken=yfSKxrHBB3cAAAAA:F82XJCX5tcJH3tYPOgugHwIu4ppkP4pIqFU6rI5x69lETzJLk FbNcbukWB8n3D3X4hcG0inolnrYPbhmY-J0kDwu7kZINLcKdi-p7NA6mthm6acbmWg)

(Hentet: 27. april 2022).

