

Cecilie Hangerhagen

## Hvordan opplever ansatte å stå i endring

En kvalitativ studie av effekten av konstante endringer, medvirkning og ledelsesstil.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Gunvor Marie Dyrdal

Februar 2022



Cecilie Hangerhagen

# Hvordan opplever ansatte å stå i endring

En kvalitativ studie av effekten av konstante endringer, medvirkning og ledelsesstil.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Gunvor Marie Dyrdal

Februar 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## **SAMMENDRAG**

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i at organisasjoner er i stadig utvikling og endring, og at ansatte som et resultat står i konstante endringsprosesser. Jeg ønsket med studien å undersøke hvordan opplevelsen av relasjonell ledelse og medvirkning påvirker den subjektive erfaringen av endringsprosesser blant ansatte i en organisasjon i konstante endringer.

Studien er en kvalitativ undersøkelse med semistrukturerte intervju av ansatte i en organisasjon i spesialisthelsetjenesten. Gjennom en fenomenologisk tilnærming er fokuset på de subjektive opplevelsene til den enkelte ansatt i studien. Grounded theory la grunnlaget for kodingen av dataene hvor jeg jobbet induktivt, og hvor de empiriske dataene var med på å forme oppgaven i sin helhet.

I oppgavens teorikapittel er fokuset på endringsprosesser som konstante, hvor endring heller er en normaltilstand enn et unntak fra normalen i en organisasjon. I de empiriske dataene ble det tydelig at medvirkning og ledelse, og da spesielt relasjonell ledelse, har en innvirkning på den enkeltes opplevelser av endringsprosesser. Dette reflekteres i teorien valgt i studien.

Funnene i studien viser at både positive og negative opplevelser knyttet til endring har sammenheng med hvordan den enkelte opplever medvirkning, og hvordan ledelse utøves i endringsprosesser. Studien viser at relasjonell ledelse legger grunnlaget for positive opplevelser i konstante endringer, hvor medvirkning og inkludering er viktig. Studien finner videre at den enkelte ansattes autonomi og styring over egen arbeidshverdag skaper en resiliens som er viktig for at organisasjoner skal lykkes med konstante endringer.

## **SUMMARY**

The master thesis is based on the observation that organizations are constantly evolving and changing, and that employees as a result are subjected to a constant change process. With this study, I wanted to investigate how the experience of relational leadership and employee participation affects the subjective experience of the change processes among employees working in an organization characterized by constant change.

The study is a qualitative survey with semi-structured interviews of employees in a specialist health service organization. Through a phenomenological approach, the focus is on the subjective experiences of the individual employee in the study. Grounded theory laid the foundation for the coding of the data, and I used an inductive approach that helped shape the thesis in its entirety.

In the theory chapter of the thesis the focus is on change processes as a constant and continually ongoing process, where change is rather a normal state than an exception to the normality of an organization. In the empirical data, it became apparent that employee participation and leadership, especially relational leadership, have an impact on the individual experiences of the change processes. These findings, following the inductive approach, are reflected in the theory chosen in the study.

The findings of the study show that both positive and negative experiences related to change are connected to how the individual employee experiences participation in the workplace and how leadership is exercised in change processes. The study shows that relational leadership lays the foundation for positive experiences during constant organizational change, where employee participation and inclusion is important. The study also shows that employee autonomy and control over their work processes creates resilience and is important for organizations to succeed with constant changes.

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende del av masterprogrammet i Organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonell ledelse ved NTNU. Studiet har gitt meg verdifull kunnskap om hvordan jeg kan utvikle mitt lederskap, og skapt en nysgjerrighet for fagfeltet. Ettersom dette er en studie jeg har gjennomført samtidig som jeg har jobbet som leder i to ulike organisasjoner har jeg også fått mulighet til å ta i bruk ny kunnskap og nye verktøy underveis i utdanningen, og med dette fått erfart nytten av ny kunnskap.

Hadde jeg valgt igjen hadde jeg nok ikke innledet siste del av studiet med oppgaveskrivingen i oppstart av en ny jobb, dette har krevd at jeg har måtte være i overkant streng med prioritering av egen tid. Jeg vil derfor takke alle mine nære for at dere har holdt ut med mitt fravær og min konstante prat om denne oppgaven.

Uten de alle de gode foreleserne ved studiet hadde jeg aldri gjennomført masterprogrammet, takk for at dere dro meg inn og holdt interessen min oppe med kunnskapen og interessen dere viser for fagfeltet. Jeg vil takke veilederen min, Gunvor Marie Dyrdal for konstruktive tilbakemeldinger og heiarop underveis. Jeg vil spesielt takke Thomas Sætre Jakobsen som i innspurten fungerte som en bonusveileder, dine tilbakemeldinger både løftet og utfordret meg, og oppgaven hadde ikke vært den samme uten ditt gode blikk.

Viktigst av alt er deltakerne i studien. Tusen takk for at dere tok dere tid til å være med i studien, og for at dere ønsket å invitere meg inn i deres verden.

Trondheim, februar 2022

Cecilie Hangerhagen

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEMA OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>1</b>
2.1. PROBLEMSTILLING .....	3
<b>3. TEORI .....</b>	<b>4</b>
3.1. ENDRINGER.....	4
3.1.1. <i>Konstante endringer</i> .....	4
3.2. OPPLEVELSER KNYTTET TIL KONSTANTE ENDRINGER .....	5
3.2.1. <i>Negative opplevelser og motstand mot endring</i> .....	6
3.2.2. <i>Positive opplevelser</i> .....	6
3.3. HVORDAN PÅVIRKER RELASJONELL LEDELSE OPPLEVELSER .....	8
3.4. MEDVIRKNING OG ENDRING .....	10
<b>4. METODE .....</b>	<b>12</b>
4.1. FENOMENOLOGI .....	12
4.2. FORSKNINGSDESIGN .....	13
4.3. INTERVJU SOM METODE FOR INNSAMLING AV DATA .....	13
4.4. UTVALG .....	13
4.6. METODE FOR ANALYSE AV DATA .....	18
4.7. EGEN ERFARING OG PÅVIRKNING AV DATA .....	19
4.8. ETISKE FORHOLD .....	20
4.9. STUDIENS TROVERDIGHET .....	20
<b>5. EMPIRISKE FUNN .....</b>	<b>21</b>
5.1. ENDRING.....	21
5.1.1. <i>Konstante endringer</i> .....	21
5.1.2. <i>Organisatoriske aspekter</i> .....	22
5.1.3. <i>Endringer med påvirkning på egen arbeidshverdag</i> .....	23
5.1.4. <i>Gode endringsprosesser - tillit og samarbeid</i> .....	24
5.2. MEDVIRKNING EN INKLUDERENDE PROSESS MED EN TYDELIG HENSIKT .....	25
5.2.1. <i>Grad av medvirkning</i> .....	25
5.2.2. <i>Tidspunkt for medvirkning</i> .....	25
5.2.3. <i>Inkludering</i> .....	26
5.2.4. <i>Mangel på medvirkning</i> .....	27
5.3. EN TYDELIG LEDELSE MED BLIKK PÅ RELASJONER .....	28
5.3.1. <i>Inkludering</i> .....	28
5.3.2. <i>Kommunikasjon og tydelige prosesser</i> .....	29
<b>6. DISKUSJON .....</b>	<b>31</b>
6.1. ANSATTES OPPLEVELSER KNYTTET TIL KONSTANTE ENDRINGER.....	31
6.1.1. <i>Negative opplevelser og reaksjoner til konstante endringer</i> .....	32
6.1.2. <i>Positive opplevelser knyttet til konstante endringer</i> .....	34
6.2. MEDVIRKNING OG OPPLEVELSE AV ENDRING .....	35
6.2.1. <i>Behovet for medvirkning</i> .....	36



6.2.2. <i>Autonomi</i> .....	37
6.3. LEDELSE OG OPPLEVELSE AV ENDRING .....	38
6.3.1. <i>Tydelige roller</i> .....	39
6.3.2. <i>Annerkjennelse</i> .....	39
6.3.3. <i>Tillit</i> .....	39
6.3.4. <i>Viktige aspekter ved ledelse av endringsprosesser</i> .....	40
<b>7. KONKLUSJON</b> .....	<b>41</b>

Figur 1: Organisasjonskart .....	14
----------------------------------	----

Figur 2: Opplevelser knyttet til endringsprosesser.....	31
---------------------------------------------------------	----

Tabell 1: Gjennomførte endringer i organisasjonen.....	16
--------------------------------------------------------	----

## 1. INNLEDNING

Hovedtyngden av teori og forskning knyttet til endringsprosesser i organisasjoner viser til endringer som enkeltstående hendelser og prosesser (Weick & Quinn, 1999). Kurt Lewin har vært en viktig bidragsyter som med sin teori tar utgangspunkt i at en organisasjon er stabil. Han beskriver at organisasjoner tines i endringsprosesser for så å endres, og fryses for å igjen finne stabilitet etter endring (Klev & Levin, 2009), noe som viser endring som enkeltstående hendelser med en start og en slutt.

Lewins syn på endring i organisasjoner har etter hvert blitt utfordret av nye teorier om organisasjonsendringer. Tanken om en organisasjon som noe rigid og stabilt er senere endret mer i retning mot at en organisasjon er i kontinuerlig utvikling, hvor flere hevder at endring er det eneste vi nå er sikre på. Innenfor dette perspektivet på organisasjonsendringer er det i stor grad enighet om at organisasjoner må følge med i utviklingene i samfunnet for å kunne være aktuell over tid. Det har oppstått et økende fokus på den raske endringstakten i organisasjoner, hvor det er mer naturlig å se endring som noe som kan skje i flere samtidige prosesser. Flere forskere mener at organisasjoner opplever en øking både når det gjelder takt, kompleksiteten og uforutsigbarhet knyttet til endring som krever at organisasjoner både er tilpasningsdyktige, fleksible og innovative (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Organisasjoner sees i større grad som lærende systemer hvor forandring blir det stabile, hvor en organisasjon er i konstant utvikling som foregår gjennom en rekke med overlappende endringer (Klev & Levin, 2009). Et sentralt spørsmål er hvordan det å stå i konstante endringer påvirker de ansattes arbeidshverdag, deres motivasjon og faglige interesse. Målet med denne oppgaven er å øke forståelsen av hvordan ansatte opplever å stå i de konstante endringene som kan prege deres arbeidshverdag. Studien ser på individuelle opplevelser, og tar utgangspunkt i at opplevelser er subjektive og påvirkes av både indre og ytre faktorer.

Studien er basert på fenomenologisk metode, og dataene er hentet fra intervjuer som er gjennomført med ansatte i en organisasjon i spesialisthelsetjenesten. Organisasjonen foretar jevnlig endringer for å møte behovene til pasienter, oppdragsgivere og samarbeidspartnere i tråd med tiden.

## 2. TEMA OG PROBLEMSTILLING

Basert på mine erfaringer som leder i en organisasjon med mange endringer, samt forskningslitteraturens fremheving av behovet for å studere endringsprosesser som en normaltilstand i organisasjoner, vil jeg her undersøke opplevelsene til de ansatte som står i endringene i arbeidshverdagen. Jeg er spesielt interessert i hvordan opplevelsene preges av relasjonell ledelse og medvirkning. Bakgrunnen for min interesse for relasjonell ledelse og medvirkning er dels basert på egne erfaringer fra ledelse, samt at de empiriske dataene i denne studien og forskningslitteraturen peker

på at disse to faktorene spiller en avgjørende rolle i forhold til utfallet av endringsprosesser.

I en organisasjonskultur som er støttende, som fokuserer på relasjonelle verdier, og hvor deltakelse er verdsatt, er det funnet en høy grad av motivasjon for endring og en større grad av suksessfulle endringsprosesser (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). I forlengelsen av fokuset på relasjonell ledelse som en påvirkningsfaktor for hvordan endringer oppleves, viser også forskningslitteraturen til en distinkt type endringsledelse som kalles transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse tar innover seg de menneskelige og relasjonelle verdiene, og kan kort beskrives som et ledelsesideal som er basert på verdibasert kommunikasjon hvor leder tilstreber å kjenne til den enkeltes behov og verdier, og hvor det er mindre forskjell mellom leder og ansatt (Arnulf, 2012). Nielsen, Yarker, Brenner, Randall og Borg (2008) viser i sin studie at transformasjonsledelse henger sammen med et arbeidsmiljø hvor ansatte opplever jobben som meningsfull med høy grad av innflytelse og involvering, noe man oppnår ved medvirkning i endringsprosesser. I endringsprosesser vil det være variasjoner i hvor stor grad organisasjoner og ledere gir mulighet til medvirkning og i hvor stor grad ansatte har behov for medvirkning.

Her er jeg interessert i å undersøke hvordan opplevelsen av relasjonell ledelse og medvirkning påvirker den subjektive erfaringen av endringsprosesser blant ansatte. Jeg har i min lederrolle sett ulike reaksjoner hos ansatte i forbindelse med endringsprosesser. Disse tilbakemeldingene har vært med på å skape en nysgjerrighet hos meg som danner grunnlaget for å studere endring i organisasjoner. I flere endringsprosesser er noen av de ansatte som omfattes av endringsprosessene positive til endringene, virker til å få energi av de, og er med på å drive de framover. Andre reagerer med frustrasjon eller likegyldighet til samme endring. Som leder har jeg fått tilbakemeldinger knyttet til endring hvor noen beskriver at de er lei av at det til stadighet er endringer og synes at det går for fort, andre har mistet troa på at endring er til nytte. Samtidig er det flere som ønsker endring og sier at de opplever at endringene gir mening. Studier viser at reaksjonene til den enkelte ansatt blant annet avhenger av subjektive opplevelser rundt endringene og endringsprosessene (Kark Smollan, 2006; Smollan, 2015). (Kark Smollan, 2006; Smollan, 2015). Spørsmålet som stilles i denne studien er hvordan ledelse og medvirkning kan påvirke de subjektive opplevelsene hos ansatte som står i konstante og ofte overlappende endringsprosesser over tid.

Deltakerne i denne studien er hentet fra tre ulike enheter i en og samme organisasjon. Organisasjonen er del av tverrfaglig spesialisert behandling i spesialisthelsetjenesten og tilbyr behandling for voksne med alvorlig rusavhengighet. Organisasjonen har litt over 200 ansatte fordelt på syv ulike enheter spredt i landet. De ansatte er tverrfaglig sammensatt hvor størstedelen av de ansatte har en helse- eller sosialfaglig bakgrunn. I tillegg er det psykologer, leger og psykiater tilknyttet alle enheter. Fra 2015- 2021 gjennomførte organisasjonen flere planlagte endringer, dette var både strategiske og inkrementelle endringer som hadde innvirkning på flere enheter og ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I tillegg ble det i denne perioden gjennomført noen endringer som hadde stor innflytelse på enhetene, men som ikke var planlagt.

## 2.1. PROBLEMSTILLING

Gjennom en studie inspirert av fenomenologisk metode ønsker jeg i denne oppgaven å se nærmere på individuelle opplevelser knyttet til endring hos ansatte som står i konstante endringer på arbeidsplassen. Problemstillingen jeg har valgt å forske på er: ***Hvordan opplever ansatte å stå i endring? Effekten av kontinuerlig endring, medvirkning og ledelsesstil.***

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt tre forskningsspørsmål:

1) Hvordan opplever ansatte å jobbe i en organisasjon i konstante endringer?

Ansatte vil oppleve endringer ulikt, og opplevelsene kan være negative, positive og nøytrale. Jeg tar utgangspunkt i at opplevelsene av endring blant annet er påvirket av tidligere erfaringer, timing, beslutningsstrukturer, kommunikasjon og medvirkning (Kark Smollan, 2006; Smollan, 2015). Ved å se på den enkeltes opplevelser vil jeg forsøke å få en bredere forståelse av hvordan endringsprosesser påvirker den enkelte. Samtidig ønsker jeg å se om det er noe som peker seg ut som gjeldende for flere.

2) Hva gjør medvirkning med den enkeltes opplevelse av endring?

Medvirkning er en integrert del av det norske arbeidsliv og er rettighetsfestet gjennom arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005). Medvirkning er i stor grad beskrevet i teori til å ha en positiv innvirkning for den enkelte og for arbeidsmiljø. Samtidig viser studier at ansatte har ulike behov for i hvor stor grad de ønsker å medvirke, og hver enkelt har samtidig ulike muligheter og kunnskap til å medvirke (Irgens, 2011). Jeg vil se hvordan den enkelte opplever at de har medvirket i endringsprosesser, og om dette har noen innvirkning på hvordan de opplever selve endringsprosessen.

3) Hvordan er ledelse knyttet til den enkeltes opplevelse av endring?

En leder er både en premissleverandør i de fleste endringsprosesser og en kulturbærer (Wit, 2017). Det vil være ulikt hvordan ulike lederne utøver sine oppgaver og påvirker ansatte i endringsprosesser. Jeg ønsker å se hva ansatte opplever som viktig lederegenskaper i endringsprosesser.

Jeg er interessert i å se hvilke suksessfaktorer som kan støtte opp under gode endringsprosesser, og ønsker å kunne gi en bedre innsikt i hva ledere kan gjøre for å styrke sine ansatte i møte med konstante endringer. Min antagelse er at den enkelte ansattes opplevelser av endring, graden av medvirkning og utøvelsen av ledelse har innvirkning på hvordan ansatte står i konstante endringene. Forskningsspørsmålene gir grunnlaget for fokus i denne studien, og videre er teori og metode knyttet til disse.

### 3. TEORI

I denne delen vil jeg først redegjøre for teori som knytter subjektive opplevelser til en endringskontekst. Deretter redegjør jeg for teori som forklarer organisasjonsendring. Innenfor organisasjonslitteraturen finnes det teori knyttet både til enkeltstående endring og mer konstante endringer. De ansatte som deltar i denne studien jobber ved en organisasjon som har vært gjennom en rekke endringer siden 2015, og derfor er fokuset i denne oppgaven på teorier knyttet til konstante endringer. Basert på informasjon som framkommer i intervjuene på hva som kjennetegner god ledelse for deltakerne i studien, og med den induktive tilnærmingen til studien jeg legger til grunn, vektlegges transformativ -og relasjonell ledelse når jeg tar for meg teori om ledelse. Videre spiller medvirkning og grad av medvirkning en viktig rolle i å forme opplevelsene til informantene knyttet til konstante endringer, og dette gjenspeiles i valgt teori rundt medvirkning.

#### 3.1. ENDRINGER

Endring i organisasjoner er godt beskrevet i organisasjonslitteraturen, da med hovedvekt på strategiske- og inkrementelle endringer. Strategiske endringer, også kalt radikale endringer, er større endringer som omorganiseringer eller endring av målsetting og strategi. Inkrementelle endringer omhandler flere mindre endringer over tid, som til sammen utgjør en større endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Meyer & Stensaker, 2007). I hovedsak ser man at endringer enten kan skje med utspring i ledelse som en toppstyrt endring, eller med utspring fra ansatte som en bunnstyrt endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre kan endringer være planlagt eller oppstå uten en klar hensikt. En planlagt endring har et formål eller intensjon om å bedre organisasjonen og følger rasjonelle prosesser (Melberg & Mikkelsen, 2014). På et organisatorisk nivå er endringen som er beskrevet i oppgaven i hovedsak toppstyrte og planlagte, samtidig viser denne studien til en bunnstyrt prosess i form av autonomi, hvor ansattes mulighet til å ta styring over og gjøre små endringer i egen arbeidshverdag påvirker opplevelsen av konstante endringer.

##### 3.1.1. Konstante endringer

I nyere forskningslitteratur har et større fokus på variasjonen av endringsprosesser både i størrelse og form blitt sterkt vektlagt (Heckmann et al., 2016). Organisasjoner sees nå mer på som komplekse systemer hvor det er ulike strategier og parallelle endringer, enn som rigide systemer hvor endring skjer mer som enkelthendelser (Melberg & Mikkelsen, 2014). Det beskrives i mye nyere forskning i større grad en økt endringstakt, hvor ulike endringsprosesser kan gjennomføres til samme tid eller tett på hverandre (Meyer & Stensaker, 2007). Endringer som skjer til samme tid, eller tett på hverandre, hvor en organisasjon mer eller mindre alltid står i en eller flere endringsprosesser, eller hvor nye endringsprosesser startes før andre fullføres, beskrives i endringslitteraturen som konstante endringer, hyppige endringer og multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2007; Weick & Quinn, 1999). Disse ulike begrepene utvider synet på endring i organisasjoner til å romme prosesser hvor det er flere enn en endring til samme tid. I dette perspektivet vil man kunne se på de ulike

endringsprosessene og deres påvirkning i en helhet heller enn hver for seg. Jeg vil benytte begrepet konstante endringer i denne oppgaven som et samlebegrep for denne typen endringsprosesser. Konstante endringer forstås som en kontinuerlig prosess som påvirker både arbeidsprosesser og sosial praksis, hvor endringer er både reaktive og proaktive modifikasjoner basert på hva som er hensiktsmessig til enhver tid (Weick & Quinn, 1999). I dette utfører organisasjoner kontinuerlig justeringer som er nødvendige for å fortsette å være konkurransedyktig eller å løse sitt samfunnsoppdrag (Melberg & Mikkelsen, 2014). I denne studien er jeg interessert i å se hvordan denne typen endringsprosesser spesielt preger den enkelte ansattes opplevelse.

### 3.2. OPPLEVELSER KNYTTET TIL KONSTANTE ENDRINGER

Opplevelser kan beskrives som subjektive erfaringer dannet av blant annet ytre påvirkninger, følelser, tankeprosesser og tidligere erfaringer (Kark Smollan, 2006; "Opplevelse," 2020). I en endringsprosess vil disse opplevelsene kunne inneholde negative, positive eller nøytrale elementer som er påvirket av faktorer som blant annet hvordan beslutninger har blitt tatt, rettferdigheten i prosessen og kommunikasjon (Kark Smollan, 2006). Kark Smollan (2006) ser i sin forskning på hvordan ulike reaksjoner påvirkes av hvordan individet opplever størrelsen eller graden av inngripen, og beskriver at endring i stor skala eller flere samtidige endringer kan føre til negative reaksjoner. Hvilket tempo endringene skjer i, og timing av prosessene kan også ha en innvirkning på ansattes opplevelser og reaksjoner (Kark Smollan, 2006). På bakgrunn av at de individuelle opplevelsene til ansatte har stor innvirkning på om endringene lykkes kan man gjennom å studere ansattes opplevelser knyttet til endring også få en innsikt i hvordan en organisasjon lykkes med endringer (Melberg & Mikkelsen, 2014).

Erfaringer fra tidligere endringsprosesser vil være med på å prege reaksjoner i nye endringsprosesser. Om ansatte opplever at de er møtt med respekt og rettferdighet i tidligere prosesser, er de mer mottakelig for framtidig endringer. Negative erfaringer fra tidligere prosesser vil kunne prege framtidige prosesser negativt (Kark Smollan, 2006; Meyer & Stensaker, 2007). Ansatte vil også kunne oppfatte og reagere ulikt på beskjeden om endring basert på individuelle faktorer, sosiale ulikheter og relasjoner til andre i endringsprosessen. Individuelle ulikheter som vår personlighet og våre preferanser kan spille inn på hvordan vi opplever endring, og videre på reaksjonene våre, hvor noen eksempelvis er mer innovative og andre er mer tilpasningsdyktige. I tillegg vil sosiale og kulturelle aspekter som hvilken stilling man har, om man er en del av en subkultur, eller hvilken utdanning man har, påvirke holdninger, intensjoner og handlinger. Kort sagt er våre omgivelser og vår sosiale bakgrunn og tidligere erfaringer med på å prege oss også i endringsprosesser (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Ansatte har med seg egne unike erfaringer og er en del av sosiale systemer som preger opplevelsene til den enkelte, enten til det positive eller til det negative.

### 3.2.1. Negative opplevelser og motstand mot endring

I psykologien beskrives menneskers naturlige tiltrekning til vaner og forutsigbarhet, og hvordan vi lager systemer som støtter og opprettholder disse. Evolusjon viser samtidig at vi mennesker ønsker å strekke oss og innhente ny kunnskap. Vi har et ønske om å vokse og lære på den ene siden, men kan på den andre siden møte endring som en utfordring og med motstand. I litteratur om endring og ledelse er motstand mot endring godt beskrevet, og man ser ofte på hvordan ledere kan jobbe med å minske motstand mot endring (Knudsen, Busck & Lind, 2011).

Endringsprosesser, hvor man beveger seg fra det ene til det andre, har potensiale i seg til å skape kaos og usikkerhet. Selv om vi ofte vil og kan se fram mot det som er annerledes er dette som er annerledes også ukjent for oss. Det vil kreve mer av oss å gjøre noe nytt istedenfor å repetere noe vi allerede har kunnskap om.

Endringsprosesser kan som resultat oppleves som truende, og dette kan føre til opplevelser av sårbarhet, tap av trygghet og minket fornøydhethet (Saunders & Thornhill, 2003), noe som særlig gjelder om man opplever at man er passive objekter i endringene, eller mangler involvering eller tillit (Klev & Levin, 2009; Saunders & Thornhill, 2003). Som passive objekter har de ansatte ikke hatt mulighet til medvirkning i endringsprosessen som påvirker de. Mangel på medvirkning er sammen med følelsen av urettferdighet og utydelige arbeidsoppgaver blant faktorer som fører til negative effekter hos den enkelte (Smollan, 2015).

Falkenberg, Stensaker, Meyer og Haueng (2002) har i sin studie sett på overdreven endring og konsekvensene av dette. Overdreven endring kan være et aspekt ved konstante endringer, og beskrives som endringer 1) for endringens skyld, 2) endringer som ikke er nødvendige, 3) nødvendige endringer av én del av organisasjonen hvor andre organisatoriske faktorer ikke har blitt synkronisert med den ene endringen (Falkenberg et al., 2002). Overdreven endring kan også sees på som noe subjektivt, og kan belyse den enkeltes opplevelse. Ifølge Falkenberg et al. (2002) kan disse subjektive opplevelsene knyttet til overdreven endring sees gjennom ulike måter den enkelte håndterer endring på, individuelle reaksjoner, organisatoriske konsekvenser og resultatmessige konsekvenser for organisasjonen. Fordi denne oppgaven fokuserer på individuelle opplevelser er det relevant å se til de individuelle reaksjonene og håndteringsmekanismene knyttet til overdreven endring. Falkenberg et al. (2002) beskriver at individuelle reaksjoner sees som frustrasjoner, sinne, stress, manglende motivasjon og usikkerhet på framtiden i organisasjonen, samt en usikkerhet rundt egen kompetanse. Dette er reaksjoner som er gjenkjennbar også i andre strategiske og organisatoriske endringsprosesser (Falkenberg et al., 2002). Overdrevne endringer er knyttet til endringsprosesser som oppleves negativt, funnene kan derfor tenkes å ha en overføringsverdi for andre negative opplevelser knyttet til endring, og til motstand mot endring.

### 3.2.2. Positive opplevelser

De som opplever endring som positivt vektlegger at de har blitt hørt og behandlet med verdighet og respekt i endringsprosessen (Stensaker & Meyer, 2011). Involvering og en opplevelse av å ha påvirkningskraft fører til en økt tillit til prosessen, som igjen

fører til positive følelser rundt endringene (Saunders & Thornhill, 2003). Det er vist at medvirkning i en endringsprosess er en faktor som oppleves positivt og som minsker motstanden til endringen (Knudsen et al., 2011). Der ansatte har mulighet til å medvirke i utformingen av løsninger påvirkes implementeringsfasen positivt. Dette kan sees som et resultat av at de ansatte som påvirkes av endringene er med på å finne løsninger, hvor disse endringene i større grad vil være tilpasset arbeidshverdagen enn en endringsprosess hvor de ansatte er passive objekter i endringen (Klev & Levin, 2009).

Forskning viser at positive emosjoner gjør oss mer oppmerksomme og utvider måten vi tenker på. Hvorpå positive emosjoner øker den enkeltes resiliens i situasjoner som er stressende eller tunge å stå i (Drønne & Keeping, 2020). De ansattes positive opplevelser knyttet til endring kan føre til at organisasjoner har mer suksess med framtidige endringer, og det er vist at tidligere positive endringsopplevelser øker endringskapasiteten i en organisasjon (Heckmann et al., 2016). Endringskapasiteten beskriver hvordan en organisasjon er rustet til å stå i endringsprosesser (Heckmann et al., 2016), og formes av ledelse, strukturer, rutiner og ansattes reaksjoner på endringer (Schage, 2012). Endringskapasiteten til en organisasjon sier også noe om hvordan kapasiteten til å håndtere høy endringstakt er utviklet (Stensaker, 2015) En organisasjon, eller en enhet som har en god endringskapasitet kan både gjennomføre endringer mer effektivt og bedre enn ved mindre endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Det er vist at tidligere positive endringsopplevelser øker endringskapasiteten i en organisasjon og Heckmann et al. (2016) har i sin studie funnet en klar sammenheng mellom tidligere opplevde positive endringsprosesser og økt endringskapasitet. I samme studie er det funnet at det ikke er en klar sammenheng mellom kvantitet og økt endringskapasitet (Heckmann et al., 2016), og med det at en høy frekvens endringsprosesser alene ikke er nok til å øke endringskapasiteten.

Gjennom et fokus på å skape gode prosesser hvor den enkelte ansatt knytter positive opplevelser til endringer vil man kunne få en snøballeffekt til senere endringer. Som leder kan man tilrettelegge for gode prosesser og opplevelser ved å formidle hvorfor endringen er nødvendig, og samtidig ta hensyn til hvordan den enkelte håndterer endringer (Armenakis et al., 1993). Hvordan en ansatt håndterer endringer kan ha innvirkning på hvor stor grad medvirkning den enkelte bør ha, eller hvilken type informasjon den ansatte trenger for at prosessene skal være gode. Det handler om å skape forståelse og samtidig skape motivasjon til endring hos den enkelte (Sverdrup, 2015). Videre beskriver Meyer og Stensaker (2006) endringskapasitet som evnen til både å skape endring og å opprettholde daglig drift og langsiktige prestasjoner, noe som er viktig for at en organisasjon skal kunne gjennomføre flere endringer uten at det tapper organisasjonen. En organisasjon som har en god endringskapasitet kan både gjennomføre endringer mer effektivt og bedre enn ved lavere endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Med dette vises viktigheten av positive endringsopplevelser ikke bare for den enkelte ansatt, men også for organisasjonen i sin helhet. Hvordan en endringsprosess ledes påvirker både den enkelte som er del av prosessen, resultatet av endringen og potensialet til senere endringsprosesser. Endringskapasitet vil være viktig videre i oppgaven for å se den enkeltes opplevelser knyttet til organisasjoners suksess med endring.



I denne studien er søkelyset på opplevelser knyttet til endringer. Psykologiske studier har vist at reaksjoner på endring forandres over tid hvor det er vanlig at reaksjonene utvikles positivt over tid (Stensaker & Meyer, 2008), dette kan ha en innvirkning på denne studien hvor ansatte i stor grad reflektere over tidligere endringsprosesser. Over tid vil den ansatte skaffe seg erfaringer rundt resultatet av endringene, og det kan ha tilkommet ny informasjon som blir tatt med inn i hver enkelt sin vurdering (Kark Smollan, 2006). Det betyr at en endring som i utgangspunktet er vanskelig å forstå og som kan skape negative opplevelser, kan gjennom økt kunnskap og erfaring over tid endres i karakter. Med tid kan endringen gi mer mening eller verdi, og med det vil den negative opplevelsen kunne minske. Uavhengig av om utgangspunktet er positivt eller negativt vil vi kunne skaffe oss mer kunnskap i løpet av og i etterkant av implementering av endringer, dette kan være med på å prege hvordan vi husker endringene og beskriver opplevelsene.

### 3.3. HVORDAN PÅVIRKER RELASJONELL LEDELSE OPPLEVELSER

Endringsprosesser kan beskrives som enten er topp- eller bunnstyrt, styrt fra ledelsen eller fra medarbeidergruppen. I både toppstyrte og bunnstyrte prosessene har en leder makt og en stor grad av styring, og vil kunne påvirke endringsprosessene. En leder har ofte en tydelig rolle både rundt informasjonsflyt, medvirkning og demokratiet i endringsprosesser (Irgens, 2011). Flere studier viser til viktigheten av hvordan endringsprosesser ledes. I følge Meyer og Stensaker (2006) vil hyppige endringer som ikke ledes på en gunstig måte kunne føre til en endringstretthet. En studie av Saunders og Thornhill (2003) viser at ansatte ofte knyter sine negative erfaringer med endring i til ledelse av endringsprosessene. Dette viser at ledere har en stor betydning ikke bare for resultater, men også for hvordan ansatte opplever endringsprosesser.

I litteraturen om endringsledelse beskrives en leders utfordring med spørsmål om hvordan en leder evner å lede en rekke sammenhengende og framvoksende endringer som skjer parallelt eller etter hverandre (Meyer & Stensaker, 2007). I følge Melberg og Mikkelsen (2014) er fire viktige sider av en leders oppgaver i endringsprosesser å:

1. Skape energi ved aktiv involvering av ansatte ved å gi ansvar.
2. Begrense usikkerhet ved å prioritere endringsaktivitetene og kommunisere det som er viktigst.
3. Sikre tilstedeværelse og se den enkelte i prosessen.
4. Overlevere informasjon som er forståelig for hver enkelt.

Dette er aspekter som fokuserer på hvordan en leder kan sikre en god prosess for de ansatte med bakgrunn i at deres opplevelser har en direkte innvirkning på om endring lykkes. Medvirkning, kommunikasjon, individuelle hensyn og relasjoner blir her beskrevet som viktig.

Måten vi jobber sammen på, og verdiene vi arbeider etter påvirker hvordan vi opplever endringer på arbeidsplassen (Wit, 2017). En leder legger grunnlaget for både samarbeidsformer i en endringsprosess og vil være med i formingen av hvilke verdier

som er førende i organisasjonen. Ledere har ulike lederstiler og ulike teoretiske forankringer, noe som kan ha innvirkning på effekten av den enkeltes ledelse i endringsprosesser. Studier deler ofte lederatferd i to kategorier; 1) oppgaveorientert hvor en leder er opptatt av målsettinger og at oppgaver blir løst, og 2) personorientert hvor lederen er opptatt av ansattes utvikling, involvering og trivsel (Arnulf, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Den ene utelukker ikke den andre, og om en leder finner en balanse mellom disse atferdene er det heller sett på som hensiktsmessig. I praksis vil ofte ledere kombinere disse adferdene, men da ofte med mer vekt på den ene adferden enn den andre basert på faktorer som kompetanse, tidligere erfaringer eller personlige egenskaper. Samtidig viser forskning at effekten av personorientert ledelse er større enn oppgaveorientert ledelse, og forskningslitteraturen viser spesifikt til viktigheten av det mellommenneskelige og relasjonelle aspektet i ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sverdrup, 2015).

En ledelsesform som tar innover seg det relasjonelle aspektet er transformasjonsledelse. Dette er en ledelsesform som både er grundig dokumentert og forsket på for å se på lederes atferd. Transformasjonsledelse er et begrep av James McGregor Burns og som han brukte for å beskrive ledelse gjennom styring, inspirasjon, tillit, relasjonsbygging, framtidsorientering og karisma (Arnulf, 2012). Bass og Avolio videreutviklet teorien og delte transformasjonsledelse inn i fire hovedkomponenter: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Arnulf, 2012). Transformasjonsledelse skal inspirere og motivere ansatte til å være med på å nå organisasjonens mål. Ansattes autonomi utgjør en viktig komponent i denne ledelsesformen, hvor hver enkelt blir styrket til å utføre sine oppgaver ut over det som er forventet i tråd med organisasjonens mål. Autonomi styrker hver enkelt ved å legge til rette og vektlegge hver ansattes frihet til å bruke personlig og faglig kompetanse (Kristoffersen & Friberg, 2016).

Relasjonsledelse er nært knyttet til transformasjonsledelse, og det er her flere likhetstrekk. Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn hvor man tror på at ansatte ønsker å gjøre sitt beste og bidra til at bedriften når sine mål. Menneskesynet viser også til en tro på at mennesker lærer og ønsker å utvikle seg. Lederrollen, når den er formet av idealene til relasjonsledelse, kjennetegnes av tilrettelegging, trening, tilbakemelding og veiledning, og i mindre grad kontroll og styring. Dette skjer gjennom dialog, medbestemmelse og delegering (Spurkeland, 2009). Relasjonen mellom leder og ansatt er avgjørende, og å skape gode og konstruktive relasjoner er et viktig fokus i ledelsesformen. Ansattes individuelle behov tas hensyn til, og dette fører til vekst og trivsel (Spurkeland, 2009). Ledere må med dette ha god kjennskap til hver enkelt ansatt. Sverdrup (2015) viser at aspekter ved relasjonell ledelse som dialog, involvering og tydelige forventningsavklaringer i løpet og i etterkant av endringsprosesser gjør at ansatte opplever å bli tatt på alvor, noe som gjør at ledelsen har større mulighet til å forankre endringer. På den andre siden kan usikkerhet som skapes om hva som forventes av den ansatte i fremtiden føre til mindre engasjement, tilfredshet og dårligere prestasjoner (Sverdrup, 2015). Dette er også en påminnelse om at måten ledelse utøves på, selv med gode idealer, spiller en sentral rolle i å påvirke opplevelsene til de ansatte.

Trygghet, tillit og trivsel er kjernen i relasjoner av god kvalitet (Spurkeland, 2009), og ansatte rapporterer i følge Drønne og Keeping (2020) at de beste lederne er de som de kan stole på, de som bryr seg og som er stabile i sin ledelse. Jakobsen, Sørli, Guttormsen og Finstad (2010) viser i sin studie en klar sammenheng mellom inkluderende ledelse i endringsprosesser, oppnådd tillit og positive resultater. Spurkeland (2009) hevder at tillit i relasjonen mellom leder og ansatt skaper stor grad av selvledelse og selvstendighet, hvor den ansatte trenger en mindre grad av ledelse som et resultat av tillitsforholdet mellom leder og ansatt. Med utgangspunkt i dette kan gode relasjoner basert på tillit mellom leder og ansatt, hvor det er stor grad av inkludering, se ut til å kunne føre til positive resultater i endringsprosesser. I denne studien er jeg nysgjerrig på hvordan tilstedeværelsen eller fraværet av relasjonell ledelse påvirker opplevelsene av endringsprosesser til den enkelte ansatt, og studien ser nærmere på erfaringer de ansatte forteller om i intervjuene som er knyttet til ledelse av endringsprosessene.

#### 3.4. MEDVIRKNING OG ENDRING

Medvirkning er nedtegnet i Arbeidsmiljøloven § 4-2 og § 2-3 hvor rammene for medvirkning og ansvaret til arbeidstakere og arbeidsgivere er beskrevet. § 4-2 viser til arbeidsgivers krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og § 2-3 til arbeidstakers medvirkningsplikt (Arbeidsmiljøloven, 2005). Gjennom medvirkning har de ansatte makt til å være med på å forme egen arbeidshverdag og organisasjonen de jobber i (Ingvaldsen, Rolfsen & Finsrud, 2012; Klev & Levin, 2009). En arbeidsgiver har plikt til å muliggjøre medvirkning i prosesser som påvirker ansattes arbeidshverdag, slik som endringer (Arbeidsmiljøloven, 2005). Medvirkning kan være direkte eller gjennom representanter i eksempelvis partssamarbeid (Ingvaldsen et al., 2012), og kan gjelde saker som direkte påvirker egen arbeidshverdag eller til saker på organisasjonsnivå (Klev & Levin, 2009). Muligheten til medvirkning støttes opp ved høy grad av beslutningsmyndighet gjennom desentralisering og høy grad av autonomi (Ingvaldsen et al., 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Medvirkning handler om innflytelse, medbestemmelse, dialog og involvering. Medvirkning er en mulighet til å påvirke og å forme organisasjonen man jobber i, og i en endringsprosess handler medvirkning om å kunne være med på å påvirke hvordan ens egen framtidige arbeidshverdag skal se ut. Det er vist at ansattes opplevelser rundt medvirkning og informasjonsflyt i endringsprosesser har en betydning for hvilken holdningen de får til endringstiltakene (Melberg & Mikkelsen, 2014). Dette viser at den enkeltes opplevelse av medvirkning kan ha en innvirkning på hvordan den ansatte ser endringen og forholder seg til den. Omfattende forskning viser at det er viktig for suksessen av planlagte endringer at ansatte opplever innflytelse, involvering og aktiv deltakelse som skjer gjennom medvirkning (Jakobsen et al., 2010). Dette forsterkes også av den norske samarbeidsmodellen som er basert på demokratiske verdier hvor diskusjoner og konsensus er viktig (Ingvaldsen et al., 2012; Klev & Levin, 2009; Wit, 2017).

Ansatte vil ha ulike behov og preferanser når det gjelder hvor stor grad de ønsker, og har mulighet og kunnskap til å medvirke (Irgens, 2011). Irgens (2011) hevder at

frustrasjon, stress og oppgitthet kan sees som et resultat av både mangel på medvirkning og en for stor grad av medvirkning. Meyer og Stensaker (2007) stiller også spørsmål om medvirkning kun er positivt, og viser at ansatte kan oppleve for mye medvirkning som belastende i konstante endringsprosesser. De argumenterer for en større grad av selektivitet rundt hvilke endringsprosesser ulike ansatte skal medvirke i. Gjennom at de ansatte møtes på sine individuelle behov for medvirkning kan utrygghet ved endringer reduseres. For å støtte opp under medvirkningsprosessen kan en leder lage tydelige rammer for prosessen, gi ansatte et bilde av hvordan fremtiden kan se ut, og sørge for at ansatte har nødvendig kompetanse for å delta og medvirke (Klev & Levin, 2009). Når ansatte medvirker i endringsprosesser, er de med på å finne løsninger selv. Det er også ofte de som best kjenner hvor skoen trykker, og når de er med på å forme endringene gjør det også at implementeringen av endringer kan påvirkes positivt. Knudsen et al. (2011) viser at medvirkning har en større sannsynlighet til å oppleves positivt om det fører til en opplevelse av kontroll over situasjonen, mens en lav grad av kontroll ofte er forbundet med høyere grad av stress (Knudsen et al., 2011; Smollan, 2015). I en endringsprosess er det sannsynlig at ansatte opplever å ha mindre kontroll, og det er vist at endring øker usikkerhet blant ansatte (Jakobsen et al., 2010). Medvirkning kan således skape en større grad av kontroll gjennom økt kunnskap om endringsprosessen og gi en mulighet for innflytelse på prosessen.

Likevel viser ikke studier entydig positive effekter når det gjelder innflytelse og medvirkning. Nielsen et al. (2008) fant i sin studie at innflytelse og muligheten til medvirkning har liten innvirkning på ansattes jobbtilfredshet og trivsel. Dette er en påminner om at medvirkning ikke er løsningen på alt, og at det er flere nyanser i hvordan medvirkning kan ha innvirkning på den enkelte ansatt. Opplever ansatte mangel på deltakelse i endringsprosesser som gjelder deres arbeid har dette en negativ innvirkning både på den enkelte og på endringsprosessen (Jakobsen et al., 2010). Videre, om en organisasjon har en kultur hvor medvirkning er naturlig vil de ansatte kunne reagere negativt om dette ikke også skjer i endringsprosesser. De kan oppleve at det ikke er en samstemthet med det som er vanlig, og prosessen kan som et resultat føles urettferdig (Kark Smollan, 2006). Det er nyanser i medvirkning som følger både kompleksiteten i en organisasjon og i enkeltindividene i organisasjonen, og dette gjør at medvirkning kan se ulikt ut både for den enkelte organisasjon og ansatt. I denne studien er jeg interessert i den enkeltes opplevelser knyttet til medvirkning i endringsprosesser, og da spesielt i hvordan grad av medvirkning har en innvirkning. Jeg er også spesielt interessert i hvordan en leder kan tilrettelegge for en god medvirkningsprosess i forhold til det å stå i konstante endringer.

Basert på litteraturgjennomgangen er mitt utgangspunkt at opplevelser formes av både interne og eksterne prosesser og tidligere erfaringer med endring på arbeidsplassen. Det er opplevelsene som er i spennet mellom konstante endringer og individuelle tolkninger av endringsprosessene jeg forsøker å undersøke, og ser dette i forhold til hvordan erfaringer formes av hvordan prosessene ledes og hvordan medvirkning i endringsprosessene skjer.

#### 4. METODE

Valget av metode ble tatt for best mulig å kunne belyse problemstillingen i studien og fange opp ansattes opplevelser rundt temaet. Valget falt derfor på en fenomenologisk tilnærming. I denne delen vil jeg først beskrive fenomenologi hvor jeg også ser til grounded theory, deretter utdyper jeg valget av en kvalitativ innfallsvinkel og intervju som metode. Jeg redegjør for utvalg og beskriver prosessen med datagenerering samt ulike valg jeg tok underveis knyttet til intervjuene. Til slutt i denne delen av teksten beskriver jeg hvordan jeg gikk frem for å analysere dataene, og vurderingene som er gjort knyttet til etiske forhold og studiens troverdighet.

##### 4.1. FENOMENOLOGI

Denne studien er basert på fenomenologi, et sosiologisk perspektiv hvor man er opptatt av hvordan individet forstår verden rundt seg i samspillet med andre (Tjora, 2021). Fenomenologien legger stor vekt på individets opplevelser av virkeligheten og hvordan erfaringene til individer formes av samspillet mellom kropp og sosial virkelighet. Erfaringene formes med andre ord av hvordan individet tolker sin virkelighet. I forlengelsen av dette perspektivet på hvordan tolkning og sosial virkelighet former erfaringene har sosialkonstruktivisme også vært relevant i studien.

Sosialkonstruktivismen er basert på fenomenologien, hvor individer forstår virkeligheten ut ifra ulike sosiale faktorer og hver enkelt kan skape ulike mening av samme fenomen (Tjora, 2021). Dette tar høyde for at hver enkelt ansatt kan ha ulike opplevelser rundt samme endringsprosess. En fenomenologisk tilnærming er egnet til å studere subjektive opplevelser, forståelse og perspektiver, og gjennom dette indirekte også se strukturer, vaner og rutiner som utgjør fenomenet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Gjennom en fenomenologisk tilnærming undersøkes og beskrives den enkeltes forståelse og erfaringer rundt et fenomen (Johannessen et al., 2016). Forskeren fortolker datamaterialet for å forstå meningen som ligger i den informasjonen som er kommet fram (Johannessen et al., 2016). Jeg har underveis vært åpen for å justere teorien, mine tanker og problemformuleringen etter det som kommer fram i analysen av datamaterialet i tråd med en induktiv tilnærming (Tjora, 2021).

Jeg har også sett til grounded theory i koding av data. Grounded theory er beskrevet som en metode hvor man systematisk jobber ved å gå fram og tilbake mellom generering av data og utvikling av konsepter. I grounded theory er kodingen beskrevet som åpen eller eklektisk, hvor man jobber induktivt og fristiller seg fra teori og egne forventinger (Tjora, 2021). Kvalitative studier er ofte mer induktiv enn deduktiv, hvor generelle antagelser dannes ut ifra empirien heller enn å bruke teori som et grunnlag for studien. Under kodingsprosessen skapes abstrakte koder som fristilles fra de konkrete ordene i intervjuene og forskeren forsøker å være åpen for innholdet i dataen som foreligger uten i en for stor grad å ta med egne erfaringer og forventinger (Johannessen et al., 2016).

## 4.2. FORSKNINGSDSIGN

Gjennom å fokusere på ansattes opplevelser beveger jeg meg innen et samfunnsvitenskapelig teoretisk perspektiv og forskningsfelt hvor fokus er på mennesker, på samhandling mellom mennesker, og opplevelsene til ansatte i organisasjonen (Johannessen et al., 2016). Jeg har vært opptatt av å forstå hvordan ansatte opplever konstante endringer og hvilken betydning medvirkning og ledelse har i disse prosessene. Med dette som grunnlag har jeg valgt en kvalitativ studie. Kvalitative studier er ofte fortolkende og beskrives som studier som vektlegger opplevelsen til de som deltar (Tjora, 2021).

Med bakgrunn i tidligere beskrevet teori og mine egne erfaringer som leder ønsker jeg å undersøke ansattes ulike opplevelser av å stå i endring (Johannessen et al., 2016). Dette kan gjøre meg som leder bedre i stand til å se den enkelte ansatt i prosessene, og legge til rette for gode opplevelser og økt endringskapasitet. For å få et innblikk i og forstå opplevelsene til ansatte har jeg en induktiv tilnærming hvor jeg tar utgangspunkt i funn fra intervju i en eksplorerende prosess (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021).

## 4.3. INTERVJU SOM METODE FOR INNSAMLING AV DATA

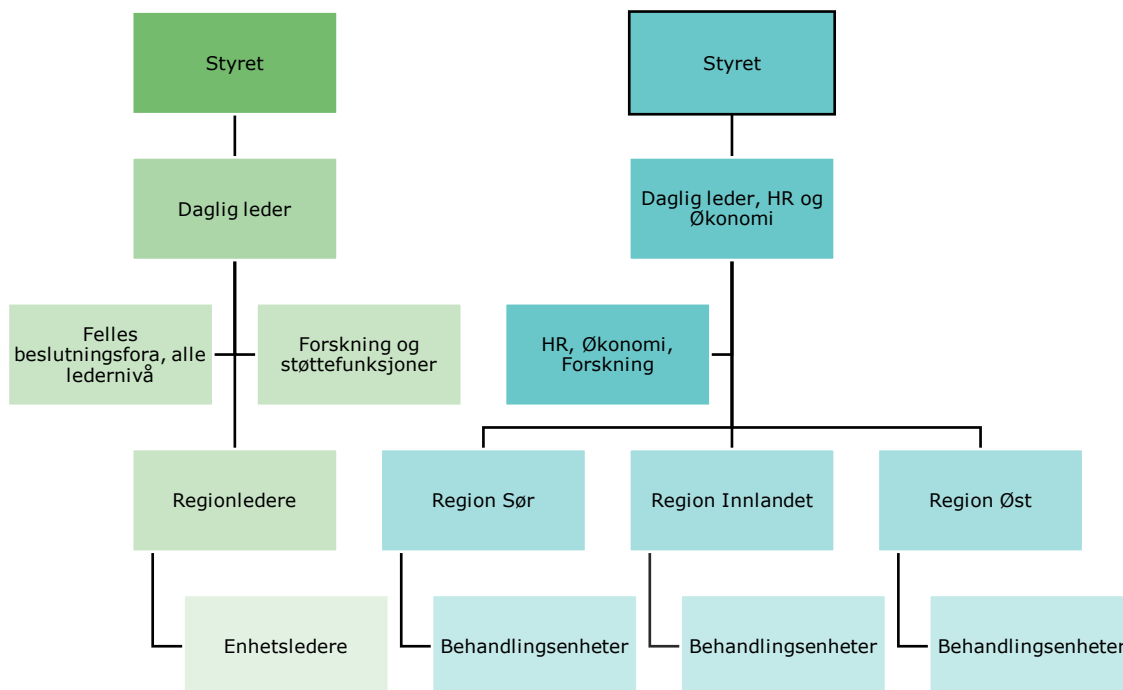
Kvalitativ metode og bruk av intervju kan være egnet til å studere subjektive erfaringer, meninger eller andre fenomen en ønsker å forstå bedre. Individuelle intervju kan gi fyldige beskrivelser av den enkeltes opplevelser (Johannessen et al., 2016). I tråd med et fenomenologisk perspektiv har jeg valgt dybdeintervju for å få hver enkelt deltaker sin beskrivelse av hvordan de forstår sin hverdag og hvorfor den er slik, knyttet til problemstillingen. I et dybdeintervju er samtalen relativt fri basert på noen forhåndsbestemte tema. Målet er at de som deltar på intervjuet skal kunne komme med egne refleksjoner rundt meninger og erfaringer de har knyttet til temaet i studien (Tjora, 2021). Spørsmålene jeg hadde forberedt i forkant av i intervjuene gikk dypere inn i hver enkeltes opplevelse av konstante endringsprosesser. Intervjuene var semistrukturerte, og informanten kunne fritt fortelle om sine opplevelser. Jeg fulgte opp svar jeg tenkte var relevant for problemstillingen eller ønsket utdypet. Spørsmålene i intervjuguiden ble brukt som en veileder under intervjuet og som en sjekkliste for å sikre at de ulike hovedtemaene ble berørt. Det var et mål at intervjuet skulle foregå som en samtale med åpne spørsmål som jeg skulle innom, og med rom for å forfølge det som ble viktig i samtalen (Tjora, 2021). Det var viktig å kunne åpne opp for andre tanker, erfaringer og refleksjoner enn de jeg hadde forberedt, og med dette åpne for en kreativ prosess sammen med de som deltok i studien (Tjora, 2021). Erfaringer som ble delt i intervjuene var med på å prege mitt videre arbeid med oppgaven, og påvirket blant annet hvilken teori jeg fordypet meg videre i.

## 4.4. UTVALG

Organisasjonen de ansatte i studien jobber i leverer langtids rusbehandling innen tverrfaglig spesialisert behandling, og har flere behandlingseenheter på ulike lokasjoner i landet. Ledelsen i de ulike enhetene har faglig, administrativt og økonomisk ansvar for sin enhet, og hver enkelt enhet er med dette i stor grad autonom. Organisasjonen

kan beskrives som et tilnærmet profesjonelt byråkrati med desentralisert beslutningsmyndighet hvor faggrupper og deres kunnskap har stor innvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Samtidig er de ulike enhetene i stor grad underlagt føringer fra styret og daglig leder som blant annet legger overordnet strategi for organisasjonen, sikrer enhetlig kultur på tvers av enhetene og har det overordnede økonomiske ansvaret. Det er opprettet flere felles arenaer for erfaringsutveksling som felles utdanninger, veiledning og kvalitetsarbeid som sikrer at mye er likt på tvers av enheter. Organisasjonen er opptatt av å sikre en sterk enhetlig kultur som hindrer at det blir de store forskjellene mellom enhetene og hindrer suboptimalisering hvor den enkelte mangler et helhetlig perspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonen har historisk en kultur for å diskutere saker som omhandler organisasjonen i sin helhet i fora der flest mulig har fått mulighet til å medvirke, dette både internt i hver enhet og på tvers av alle enheter. Med en økt vekst de siste årene er medvirkning i større grad ivaretatt gjennom tillitsvalgtapparatet hvor det er arbeidstakerrepresentanter fra ulike medlemsorganisasjoner.

Figur 1: Organisasjonskart



*Et overordnet organisasjonskart med oversikt over de ulike leder- og beslutningsnivåene.*

I utvalget av intervjukandidater vurderte jeg hvordan organisasjonsstrukturen og beslutningsstrukturen ville påvirke empirien. Min antagelse var at jeg ved å intervju ansatte fra ulike enheter ville kunne skape variasjon i datamaterialet og samtidig belyse individuelle opplevelser fordi mange av de ansatte hadde vært med på de samme organisatoriske endringene, samtidig var det ulikheter i enhetene som resultat av desentralisering og stor grad av autonomi i hver enhet. På bakgrunn av dette valgte jeg å henvende meg til ansatte fra flere enheter slik at jeg kunne innhente

rikelig med informasjon med variasjoner, og med dette sikre økt kvalitet på dataen i analysene (Johannessen et al., 2016).

Mitt utgangspunkt for studien var å få mer kunnskap om den enkeltes opplevelser, og jeg valgte å gjøre et kriterievalg heller enn et utvalg basert på casen som i dette tilfelle ville ha vært organisasjonen. Jeg er ikke opptatt av å generere kunnskap om organisasjonen, og problemstillingen studeres uavhengig av avgrensningen som er organisasjonen (Tjora, 2021). Jeg har valgt å intervju ansatte i denne organisasjonen fordi jeg mener at de har erfaringer knyttet til det å stå i konstante endringer. Målet var å intervju ti til tolv ansatte fra ulike enheter i organisasjonen. Dette antallet var basert på hva jeg først tenkte praktisk ville la seg gjennomføre, samtidig er dette et vanlig antall i en slik type studie (Johannessen et al., 2016). Jeg vurderte også at ansatte med minimum tre års arbeidstid i organisasjonene ville ha opplevd flere endringsprosesser, noe som ville sikre fyldigere data enn om også nyansatte deltok (Johannessen et al., 2016). Det var samtidig viktig at deltakelse i prosjektet var frivillig, og lengde på arbeidsforhold var derfor eneste kriteriet satt. Jeg vurderte at en slik utvelgelse med sannsynlighet ville kunne gi noe variasjon i kjønn, alder og utdanning, lengde på arbeidsforhold, basert på variasjonen i medarbeidergruppene. Basert på at intervjuene er gjennomført med ansatte i en bevisst valgt organisasjon med et krav om minimum lengde på ansettelse er dette en form for strategisk utvelgelse (Tjora, 2021).

Fordi intervjuutvalget er begrenset til ansatte som hadde jobbet i organisasjonen i mer enn tre år kan tidligere endringserfaringer ha en påvirkning på opplevelsene som beskrives i studien. Tidligere erfaring med endring er vist til å påvirke hvordan man reagerer på endring, hvor de med tidligere erfaringer bruker mindre krefter i å motsette seg endring, og at de reagerer i større grad med aksept eller ettergivenhet enn om de ikke hadde tidligere erfaringer (Stensaker & Meyer, 2011). Dette kan også knyttes opp imot endringskapasitet og sammenhengen mellom tidligere positive endringsopplevelser og en økt endringskapasitet (Heckmann et al., 2016). De ansatte har i årene de har jobbet i organisasjonen opparbeidet en endringserfaring som kan føre til at studien viser mindre sterke opplevelser enn om også nyansatte var med i studien.

Fra 2015 til 2021 har de ansatte i organisasjonen vært med på flere ulike endringsprosesser beskrevet i følgende tabell. Det er ikke mange år siden endringene i organisasjonen ble gjennomført, og opplevelsene knyttet til endringene er derfor forholdsvis ferske. Dette er sannsynligvis en fordel når de ansatte skal huske egne opplevelser knyttet til endringene.



Tabell 1: Gjennomførte endringer i organisasjonen

Endringer	Hvem ble påvirket	Årstall
Skifte av øverste ledelse i organisasjonen	Alle enheter	2017
Enheter blir slått sammen i fire ulike regioner	Alle enheter	2018
Opprettelse av regionlederstillinger til de fire regionene	Alle enheter	2018
Tillitsvalgtapparatet opprettet	Alle enheter	2017
Endring av navn på enheter	En enhet	2019-2020
Endring av internt språk	Alle enheter	2019-2020
Økt størrelse på enheter i tråd med nye avtaler	To av enhetene	2016- 2019
Behandlingsinnhold endres i tråd med nye avtaler	Alle enheter	2015- 2020
Nye enhetsledere	Alle enheter	2018-2019
Innføring av pakkeforløp	Alle enheter	2019
Koronatiltak	Alle enheter	2020-2021

Denne kategoriseringen viser de store endringene i perioden, det er ikke en uttømmende oversikt over alle endringer som har påvirket ansatte som er med i studien.

I intervjuene blir koronatiltak og pakkeforløp særlig trukket fram som eksempler. Begge er tiltak som ikke er planlagt og hvor medvirkningsgraden har blitt opplevd som lav. Koronatiltak ble innført i hele Norge under koronapandemien, og de bar preg av at tiltak måtte settes inn raskt. Det var nasjonale føringer som la grunnlaget for nye prosedyrer i organisasjonen. Når pakkeforløpene ble introduserer måtte enhetene tilpasse behandling til standardiserte behandlingsforløp, her var det også lite rom for individuelle tilpasninger. Noen av de ansatte fokuserer også på endring av behandlingsinnhold, i dette er det en større grad av muligheter for hver enkelt enhet til å ta valg basert på faglige vurderinger. Noen av disse endringene i behandlingsinnhold kommer også av pakkeforløpene, andre som et resultat av nye inngåtte avtaler. De større organisatoriske endringene blir mindre vektlagt i detalj i intervjuene, men er med i helhetsbildet i de ansattes beskrivelser og bemerkes også i noen av intervjuene.

#### 4.5. PROSEDYRE

På bakgrunn av min kjennskap til organisasjonen valgte jeg å sende spørsmålet om deltakelse i studien til enhetsledelsen på de ulike enhetene for videre formidling fordi dette tidligere har vært en effektiv måte å spre informasjon til riktige mottakere. Jeg kontaktet enhetsledelsen på e-post hvor jeg la ved informasjon om studien sammen med informasjonsbrevet til de som skulle delta, og en beskrivelse av kriteriet for utvalget. Enhetsledelsen sendte dette ut til alle medarbeidere ved enheten, og jeg fikk navnene til ansatte som ønsket å være med i studien. Informasjonsskrivet og informert samtykke ble deretter sendt på e-post til den enkelte før jeg tok kontakt med de på telefon for å presentere meg og studien, åpne for spørsmål, og avtale tid og sted for intervju. Intervjuene ble holdt via videosamtaler. Alle intervjuene ble tatt opp på lydband.

Sju personer ønsket å delta i studien. Jeg intervjuet fem av de sju personene som meldte sin interesse. Med to av deltakerne jeg skulle intervjuer viste det seg svært vanskelig å få konkretisert et tidspunkt for intervju. Jeg vurderte at de fem jeg intervjuet utgjorde en gruppe som ivaretok variasjon. De fem hadde alle jobbet i organisasjonen i over tre år, og det var en god spredning mellom menn og kvinner. De hadde noe ulik utdanning og noen ulike roller i organisasjonen. Etter å ha gjennomført fem intervjuer tok jeg en vurdering på antall deltakere basert på mengden informasjon jeg opplevde at jeg hadde fått. Med fem semistrukturerte intervjuer på mellom 45 og 75 minutter var mye dyptgående informasjon samlet inn som kunne jobbes videre med. I intervjuene opplevde jeg at jeg begynte å få en viss grad av metning, hvor flere tema gikk igjen. Jeg ble overasket over at dette skjedde etter relativt få intervjuer, og jeg tror dette kan skyldes at intervjuene ble gjennomført i en organisasjon med sterk kultur på tvers av enheter. Ansatte hadde noen ulike roller i organisasjonen, og dette kan ha ført til at det også ble noen nyanser. Etersom min interesse var hver enkelt ansatt sine opplevelser, vurderte jeg at antall intervju ikke var like avgjørende som innholdet og kvaliteten i hvert enkelt intervju. Jeg jobbet derfor ikke videre med å oppsøke de to ansatte jeg ikke tidligere hadde fått laget en avtale med.

I prosessen hvor jeg fant spørsmål til studien gjennomførte jeg ett prøveintervju. Dette var en nyttig prosess hvor jeg måtte reflektere over hvorfor jeg hadde valgt spørsmålene og fokusområdene, og om jeg hadde klart å formidle disse godt nok. I dette fikk jeg kortet ned antall spørsmål, spisset spørsmålene slik at de var forståelig for mottaker og sikret at spørsmålene ikke ble for store og uoversiktlige. Samtidig hjalp dette meg i å sikre at spørsmålene var åpne og ga mulighet for refleksjon.

Ut i fra at det er ønskelig i et dybdeintervju å skape en avslappet setting hvor den som blir intervjuet føler en trygghet som gir mulighet til refleksjon, til deling av personlige erfaringer og til å snakke fritt (Tjora, 2021) ga jeg de jeg intervjuet mulighet til å velge sted for intervjuet. Dette la til rette for at de skulle føle seg mest mulig komfortabel i omgivelsene. På grunn av Covid-19 og restriksjoner satt av myndighetene for å begrense sosiale kontakter ble intervjuene gjennomført på

videokonferanse. De som ble intervjuet valgte tidspunkt og sted for hvor de ønsket å sitte når videointervjuet ble gjennomført. Jeg valgte selv å sitte hjemme, hvor jeg best kunne sikre at det ikke var noen forstyrrelser fra min side. Ved bruk av dybdeintervju er det vanlig å benytte lydopptak (Tjora, 2021), noe jeg valgte å gjøre i alle intervjuene. Jeg opplevde i noen intervjuer at dette være en utfordring, da lyd kvaliteten i et videointervju avhenger av både nettforbindelse, støy i omgivelsene og mikrofonen til den som intervjues. De fleste valgte også å benytte seg av et rom på arbeidsplassen sin, dette gjorde at noen av intervjuene ble avbrutt av at noen andre ønsket å nå de jeg intervjuet. Ingen av intervjuene ble avbrutt mer enn en gang.

Jeg hadde i forkant av intervjuene tenkt at hvert intervju kom til å ta omtrent en time. Noen av intervjuene varte lengre, noen kortere, her var jeg opptatt av at vi skulle snakke til vi sammen hadde en opplevelse av at temaet var tømt, og at jeg hadde oppfattet det hver enkelt formidlet i sitt intervju. Jeg vurderte en time til å være tilstrekkelig til et dybdeintervju ettersom jeg gjennomførte intervjuet med personer jeg tidligere hadde møtt i arbeidssammenheng, og det derfor var sannsynlig at de på bakgrunn av allerede etablert relasjon lettere ville føle seg trygg i intervjusettingen enn om de ikke hadde noen kjennskap til meg. Jeg ser at jeg noen ganger under intervjuene, og da særlig de første, var mer opptatt av å stille oppfølgingsspørsmålene i intervjuguiden enn jeg hadde lagt opp til. Dette kan ha ført til at jeg ble mer opptatt av spørsmålene enn av å være åpen for det som ble fortalt der og da. Jeg ser samtidig at jeg stiller flere andre spørsmål for å komme dypere i samtalen også i disse intervjuene. Jeg har brukt passiv og aktiv lytting, parafrasering og gitt oppmerksomhet til non-verbal kommunikasjon, noe som kan sikre en forståelse underveis og hjelpe samtalen til å gå dypere (Kvalsund, 2006).

#### 4.6. METODE FOR ANALYSE AV DATA

Ettersom jeg er opptatt av å få fram den enkeltes opplevelser og forstå disse, har jeg valgt å tolke dataene jeg har samlet ut ifra fenomenologisk metode (Johannessen et al., 2016). Jeg har etter transkribering av lydfiler delt arbeidet inn i fire faser som beskrevet av Malterud (2012).

I **første fase** leste jeg igjennom teksten for å se om jeg kunne finne noen sentrale temaer, her komprimerte jeg også lange setninger til kortere setninger. I **andre fase** så jeg konkret etter det som var relevant til problemstillingen og temaene i intervjuet. Jeg delte informasjonen inn i kategorier ved hjelp av koder, og brukte programmet NVivo til å kode dataen. Dette opplever jeg var et nyttig verktøy til å hjelpe meg med å strukturere og sortere. Når jeg skulle kode så jeg til åpen koding beskrevet i grounded theory hvor data sammenlignes og man ser på de ulike fenomenene i dataene samlet i intervjuene. Jeg valgte å kode all tekst, og kodene jeg valgte underveis er empirinære (in vivo), de er beskrivende eller hentet direkte fra intervjuene (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021). Etter første gjennomgang hadde jeg 272 ulike koder som var utgangspunkt for det videre arbeidet med dataen. Ettersom kodene var empirinære var det flere av kodene som kunne omhandle noe av det samme, men som var kodet annerledes fordi kodene var preget av språket til den som ble intervjuet. Underveis noterte jeg meg ulike tanker som dukket opp når jeg laget kodene slik at jeg ikke skulle glemme refleksjoner jeg gjorde meg. Jeg ønsket

ikke at disse tankene skulle prege analysearbeidet, men heller være notater jeg kunne gå tilbake til senere i analysen (Tjora, 2021).

I **tredje fase** jobbet jeg videre med de ulike kodene, og forsøkte å finne koder jeg så som meningsbærende og som sto fram som viktig for å belyse opplevelsene til ansatte jeg intervjuet. Jeg satte kodene i system og så om noen av kodene kunne slås sammen, utvides eller danne underkategorier. Dette arbeidet gikk fra å være uoversiktlig til litt og litt bli mer oversiktlig med mer mening. Jeg opplevde at det underveis, når jeg slo sammen flere koder, var enkelt å lage koder som var for generelle og som ikke fortalte mye om innholdet og opplevelsene til den enkelte. Dette jobbet jeg litt med for å få gode koder med mening. I det videre arbeidet med dataen sammenlignet jeg innholdet i de ulike kodene for å se om jeg kunne finne nyanser og mulige nye koder eller egenskaper ved koden (Johannessen et al., 2016).

I **siste fase** så jeg etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet. I dette arbeidet brukte jeg tankekart hvor jeg så nærmere på de kodene som hadde mest innhold. Jeg opplevde når jeg jobbet med dataen at det utpekte seg noen tendenser, og at det var noen tema som flere ansatte var opptatt av, dette ble synlig gjennom kodingen. Ved å plukke ut disse kodene og se nærmere på de gjennom bruk av tankekart så jeg flere nyanser og sammenhenger i dette materialet. Dette har jeg tatt med inn i diskusjonen av dataen, og er grunnlaget for hva jeg har valgt å gå dypere inn i.

Jeg har valgt å tagge de ulike informantene med et nummer fra en til fem slik at det er mulig å se hvor mange ganger jeg har benyttet sitater fra hver enkelt. Dette for å gi nødvendig informasjon uten at den enkelte skal være gjenkjennbar i materialet.

#### 4.7. EGEN ERFARING OG PÅVIRKNING AV DATA

Da jeg selv har jobbet som leder i en av organisasjonens enheter har jeg valgt å innhente data fra andre enheter enn den jeg selv ledet. Dette for i størst mulig grad kunne være åpen i analyse av data, og minske sannsynligheten for at min rolle påvirket intervjuene og tolkning av dataene i for stor grad. Ved å analysere egen organisasjon er det stor sannsynlighet for at man finner data som stemmer overens med egne hypoteser (Wennes & Nyeng, 2006), og mine opplevelser og min kunnskap vil være med på å forme meg som forsker, og hvordan jeg fortolket dataene (Johannessen et al., 2016). Samtidig forsøker jeg i tråd med fenomenologisk design å sette til side mine egne forforståelser og legge bort mine antakelser og meninger både under intervjuene og i arbeidet med dataene i etterkant. Gjennom å utføre et prøveintervju utenfor organisasjonen sikret jeg at spørsmålene i intervjuet i minst mulig grad var knyttet spesifikt til organisasjonen, men søkte mer å få informasjon uavhengig av organisasjonen og mer kriterierettet mot det større spørsmålet om hvordan det er for ansatte å stå i konstante endringer over tid og hvilken rolle ledelse og medvirkning har på de ansattes opplevelser.

#### 4.8. ETISKE FORHOLD

Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) har godkjent gjennomføringen av studien. Studien er også godkjent av organisasjonens forskningsenhet basert på prosjektskisse, godkjenning fra NSD og informasjonsskrivet til deltakerne i studien. Jeg ga forskningsenheten mulighet til å komme med innspill på informasjonsskrivet før det ble sendt ut med spørsmål om deltakelse.

Jeg innhentet skriftlig samtykke fra alle som deltok i studien, og jeg informerte om retten til å trekke seg fra studien både i informasjonsskrivet, og oppstart og avslutning av intervjuene. All informasjon er anonymisert, og deltakerne ble informert om dette både i utdelt informasjonsskriv og i selve intervjuet. Under første gjennomgang av datamaterialet fjernet jeg alle navn, navnet på organisasjonen og andre spesielle trekk som tydelig ville hindre anonymitet. Etter transkribering slettet jeg alle lydfiler fra båndopptaker og PC. Alle sitater brukt i denne oppgaven er sendt til deltakerne som hadde mulighet til å trekke sitater som de opplevde kunne avsløre identiteten deres.

#### 4.9. STUDIENS TROVERDIGHET

Det er sannsynlig at de som melder seg til frivillig deltakelse i studien kan ha sterkere meninger om temaet i undersøkelsen enn andre ansatte ettersom de har meldt seg til å være med på intervju med kunnskap om hva studien dreier seg om. Dette kan stå i hinder for at deres opplevelser har overføringsverdi til flere. Samtidig er det den enkeltes opplevelse som er fokuset i denne studien, og det er en forståelse av subjektive opplevelser knyttet til fenomenet som blir viktig.

I kvalitativ forskning er det mange ulike måter å gjennomføre og rapportere forskningen på, hvor jeg har valgt å benytte fenomenologien og intervju som metode. For å sikre pålitelighet er det derfor viktig at det er transparens i analysen (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021). Gjennom å registrere hva jeg har gjort, og gjennomgående beskrive hvilke valg jeg har tatt og hvorfor jeg har tatt valgene, har jeg forsøkt å skape transparens. Bruk av et kodeverktøy gjør også at det er enklere å beskrive de valg jeg har tatt under koding og utvalg av sitater. Jeg har valgt å vise innholdet i intervjuene gjennom sitater, og her har jeg valgt sitater som både viser mangfoldet, men også viser der de som intervjues har liknende utsagn.

Jeg vurderer at valg av metode har sikret validitet gjennom uttømmende intervju. Jeg kan kun anta at jeg med fem intervju har fått variert informasjon som belyser individuelle forskjeller, men jeg gjør denne antakelsen basert på lengden av intervjuene, bruk av åpne spørsmål og semistrukturert intervju, samt at informasjonen fra de jeg intervjuet også viste gjentakende funn. Jeg tror samtidig at flere intervju kunne ha gitt flere nyanser i empirien, og det ville også vist om det var funn som utpreget seg tydeligere enn ved fem intervjuer. Jeg har gjennom studien forsøkt å være transparent i forhold til mine valg for å sikre reliabilitet. Jeg har innhentet data fra ansatte i en og samme organisasjon uten at organisasjonen i seg

selv var et tema, dette vurderer jeg øker sannsynligheten for at funnene i studien kan overføres til endringsprosesser også i andre organisasjoner.

## 5. EMPIRISKE FUNN

Med bakgrunn i at studien er induktiv former funnene i empirien oppgaven både i form av valgt teori og hva som er tatt med videre inn i analysen. Studien tar utgangspunkt i opplevelsene til den enkelte og på hva det er som kan ligge til grunn for disse opplevelsene. I intervjuene gir de ansattes sitt syn på konstante endringer, og viser til en opplevelse av at det er konstante endringer i organisasjonen de jobber. I undersøkelsen av individuelle opplevelser er det rikelige med nyanser i funnene, samtidig er det noen tema som gjentas som viktige for opplevelsene knyttet til det å stå i konstante endringer. Gjennom kodingen av de innsamlede dataene fra intervjuene vil studien i det følgende fokusere på individuelle opplevelser knyttet til konstante endringer som hovedtema, med spesielt fokus på medvirkning og ledelse. Gjennom kodingen var det spesielt medvirkning som en inkluderende prosess med tydelig hensikt, autonomi, og en tydelig ledelse med fokus på relasjoner som ble trukket fram som spesielt viktig for de ansattes opplevelser knyttet til konstante endringer.

### 5.1. ENDRING

Organisasjonen og de ulike enhetene hvor de ansatte i studien jobber har stått i konstante endringer over tid. Det har vært flere større organisatoriske endringer, endringer på enhetsnivå og individnivå. Flere endringer har pågått samtidig eller tett på hverandre.

#### 5.1.1. Konstante endringer

Som et utgangspunkt ser studien på om de ansatte selv opplever at arbeidshverdagen er preget av konstante endringer. I intervjuene beskriver alle ansatte at det var flere endringer de siste årene, og at disse skjedde oppå hverandre heller enn etter hverandre. Dette i tråd med beskrivelse av konstante endringer (Meyer & Stensaker, 2007).

*Mmm, jeg tenker at det har vært mye endring hele veien jeg har jobbet egentlig. Men skal vi se på de siste tre årene så har det vært endring i medarbeidergruppen, i ledelse, og i fagfeltet generelt, som påvirker oss her og da. Så jeg synes at det har skjedd mye på de tre siste årene. (3)*

*Ja, og at i organisasjonen der jeg jobber, så er det meningen at det skal være endring. Vi er jo i konstant endring fordi systemene endrer seg. Det skjer mange endringer samtidig. Pakkeforløp som kom for ikke så lenge siden drev vi jo og implementerte og ble kjent med, så kom det en pandemi som gjorde at vi også måtte endre en del på hvordan vi skulle jobbe. Så det kommer mange endringer samtidig ja, oppå hverandre. (4)*

*Så på en måte så er jeg jo hele tiden i endring for å tilpasse meg, så jeg tror ikke at jeg tenker så mye over at det er så mye endring fordi det hele tiden på den måten er fleksibilitet da. (1)*

En av de ansatte beskriver opplevelsen av at det hele tiden er endringer som ganske kaotisk, noe den ansatte håndterer ved å prioritere egne oppgaver.

*For alle disse tingene gjør at du blir.. Ja nå er det sånn medisin, nei, nå er det denne medisinen som gjelder og.. "Nei, nå må vi huske på, alle må skrive IP" " Ja, også må man gjøre andre ting, kartleggingsverktøy, og det er tre ulike, fordi man har fått noe nytt, og nå, ja. Det er sånne kjappe ting som gjør at folk blir stresset, og mindre faglig flinke, tror jeg.*

*Enn du da? Er det slik for deg og? Ja, nå hører jeg at jeg snakker for andre sant. Jeg har sagt til mine sjefer at jeg gjør det som trengs når det trengs, også gjør jeg det andre etterpå. (4)*

### 5.1.2. Organisatoriske aspekter

Underveis i intervjuene knytter ansatte i stor grad sine opplevelser til ulike aspekter ved organisasjonen, og de beskriver hvordan organisasjonsstruktur og pasientarbeidet har betydning for sine opplevelser

*Jeg er jo en person som liker at det skjer ting, liker jo litt endring på en måte, at det liksom, det må ikke være det samme hver dag. Jeg trives jo veldig godt i rollen min, med pasienter, med medarbeidere, liker jo verdigrunlaget til organisasjonen veldig godt. Og det er jo sikkert og derfor jeg har vært så lenge. Og at det er jo et spennende fagfelt som endrer seg og. Og, så det er kanskje det og. (3)*

De ulike endringene som beskrives av de ansatte er i stor grad knyttet til koronapandemien, endringer i behandlingsinnhold for pasienter, og innføring av pakkeforløp som eksempler. De ansatte viser i mindre grad til de større organisatoriske endringene. De ansatte beskriver også en hverdag hvor det er en stor grad av autonomi hvor de selv også er med på å skape endringer i sin egen arbeidshverdag. De forteller at de er vant til endringer og begrunner dette særlig gjennom rollen som behandler hvor de i hverdagen tilpasser behandlingen i møtet med pasientene ut ifra deres individuelle behov og ulikheter. Pasientene som er i behandling er også i en endringsprosess, noe som også understrekes av flere til å være en faktor som gjør at de ansatte er vant til å håndtere endring. Flere av de ansatte fortalte hvordan det å tilrettelegge behandlingen til pasienter gjør at de til enhver tid må kunne være dyktige på å se muligheter, og gjennom å legge til rette for individuell behandling for den enkelte pasient endrer de til enhver tid hvordan de jobber.

*Jeg har nok en innstilling på at det hele tiden skal være endringer fordi jeg jobber med ei pasientgruppe som hele tiden har forskjellige behov, og da tror jeg at min innstilling til arbeidet er litt som det er med pasientene mine, at jeg må hele tiden endre etter behovene endres. Og det er nok litt min innstilling til også hvordan jeg jobber, at jeg må ta de endringene som kommer. (2)*

*... for du jobber jo med en gruppe mennesker som er veldig ulike uansett, så du må jo tilpasse deg de. Så på en måte så er jeg jo hele tiden i endring for å tilpasse meg, så jeg tror ikke at jeg tenker så mye over at det er så mye endring fordi det hele tiden på den måten er fleksibilitet da. (1)*

En av de ansatte mener at erfaringen fra å jobbe i denne organisasjonen som er i konstant endring over tid har en positiv innvirkning på hvordan den ansatte nå håndterer endring.

*Ja, også nå har jeg jobbet ti år i organisasjonen, så jeg er jo ganske vant til endringer, og er ikke noe sånn at jeg kjører meg fast, så jeg er blitt ganske god på det. Jeg vil jo si at jeg er ganske løsningsorientert, og går ikke i kjelleren om det ikke blir sånn som jeg har tenkt. Men det som er krevende er jo på en måte å henge med. (3)*

Gjennom intervjuene veksler de ansatte mellom å snakke om endringer på organisasjonsnivå og endringer basert på pasienters behov. Til sammen er disse endringene med på å skape en hverdag de opplever er preget av konstant endring, og viser at disse ulike typer endringer har en innvirkning på den enkeltes opplevelse av endringer samlet sett. Det er samtidig ikke entydig at endringene oppleves som konstant for samtlige. En av de ansatte opplevde i mindre grad at de sto i konstant endring, selv om beskrivelsen av mengde og hyppighet på endringene var det samme som de endringene de andre rapporterte. Basert på disse funnene har jeg allikevel valgt at endringer som omtales videre i oppgaven faller inn under forståelsen av konstante endringer.

### 5.1.3. Endringer med påvirkning på egen arbeidshverdag

Ansatte beskriver i intervjuene både negative og positive opplevelser knyttet til konstante endringer, men beskriver i større grad positive opplevelser enn negative. De negative opplevelsene er i stor grad knyttet til organisatoriske endringer eller endringer som skjer på et høyrere nivå. Det er en større grad av positive opplevelser knyttet til endringer som handler om oppgavene til den enkelte, eller til endringer som er nærmere egen arbeidshverdag. Studien viser at ansatte opplever at det er en sterk kobling mellom positive opplevelser og autonomi.

*I en hverdag hvor det er konstante endringer som du snakker om, opplever du at medvirkning er like viktig? Får du medvirket til den grad du vil? Ja, det gjør jeg. Og det er nok kanskje det som er noe av grunnen til at jeg er her etter så mange år. Det er alltid akkurat nok til at man føler at man er med på å bestemme en del ting, fordi vi har stor råderett over hvordan vi legger opp hverdagen vår. Den følelsen av selvstendighet som jeg må ha, og autonomi blir ivaretatt ved at jeg kan bestemme hvordan dagen skal se ut. For min del så handler jo selvstendigheten og autonomien min om å kunne endre på hverdagen. Også blir hverdagen til innenfor de rammene som andre har satt. Og på rammene så har ikke jeg medvirkningskraft, men jeg har medvirkningskraft på hvordan jeg velger å løse min hverdag innenfor de rammene da. (2)*



Autonomi sees i sammenheng med medvirkning, hvor autonomi skaper en opplevelse av medvirkning i hverdagen som igjen fører til en jobbtilfredshet.

*Hvis jeg kommer med et prosjekt om grupper eller type behandling eller noe sånt, så er det rom for å gjøre sånne ting, så det er veldig fint. Det er ikke veldig sånn, du skal gjøre sånn og at du bare må følge manualen. Det er rom for å styre hverdagen sin ganske. På en måte er det det, det er i alle fall det jeg liker. (4)*

*Selv om det ikke nødvendigvis er så lett å komme seg i ulike retninger så styrer du jo mye selv. Så selv med endringer så er det fortsatt en del selvstendighet, og det gir jo både en følelse av frihet og pusterom. Jeg kan velge hvordan jeg vil gjøre min dag på mange måter så sant at jeg fyller den med en del nødvendige ting. Det gjør jo at jeg føler at jeg får mer energi og jeg har lyst til å komme tilbake til jobb neste dag. (1)*

Autonomi er gjennom beskrivelsene til de ansatte knyttet opp imot positive opplevelser, de ansatte er tydelige på at denne friheten til å styre egen hverdag er knyttet til at de både har det bra på jobb og at de står i jobben over tid.

En av de ansatte beskriver hvordan autonomi også kan påvirke større endringsprosesser, og gir et innblikk i at autonome prosesser som muliggjør endring i egen arbeidshverdag gjør noe med opplevelsen av endringer hvor man ikke har mye innvirkning.

*Sier du med det at det er sammenheng mellom at du har en relativ autonom dag, og det at de større prosessene ikke påvirker deg så mye? Ja, det tror jeg nok, jeg tror nok at er man ganske låst i arbeidsoppgaver og i tillegg får påkrevd endringer som man ikke har noe å gjøre med holdt jeg på å si, så vil jo det føles enda mere frustrerende. (1)*

#### 5.1.4. Gode endringsprosesser - tillit og samarbeid

Ansatte sier at gode endringsprosesser er prosesser fylt av tillit og samarbeid. Det å bli inkludert i endringsprosesser gjennom å få informasjon og å få muligheten til å bidra med egne meninger og kunnskap opplever de at skaper et tillitsforhold.

*Det viser jo at de virkelig har tillit til oss og tenker at vi profesjonelle. Jeg tenker at det er en veldig sånn tillitserklæring da når du blir dratt inn i sånne saker. (3)*

*Der hvor jeg har jobbet så har det vært lov til å komme til sjefene, og sammen med mine kollegaer definere sammen, og det har jeg vært veldig fornøyd med. Jeg synes akkurat den biten med å få lov til å definere sammen, det er jeg veldig glad for, for det gjør at jeg føler at jeg får et bedre fotfeste i arbeidet mitt og i faget. (4)*

De ansatte knytter tillit til det å bli tatt med inn i diskusjoner og avgjørelser. De sier med dette noe om hvordan medvirkning gjør noe med deres opplevelser av endringene, og videre hvordan dette påvirker arbeidshverdagen.

## 5.2. MEDVIRKNING EN INKLUDERENDE PROSESS MED EN TYDELIG HENSIKT

I endringsprosesser er ansatte i studien opptatt av hvordan medvirkning både kan føre til gode og dårlige opplevelser. Hvordan de opplever seg inkludert i endringsprosesser, hvilken grad av medvirkning de har i prosessene, og mangel på medvirkning er aspekter som her trekkes fram som viktig.

### 5.2.1. Grad av medvirkning

I denne undersøkelsen er det ulikt hvilken grad av medvirkning de ansatte sier at de ønsker. Flere ønsker å medvirke på mye, men er ikke opptatt av å være med på alt. Dette beskriver de som et ønske om liten eller medium grad av medvirkning. To av de ansatte sier at de ønsker en stor grad av medvirkning, og er opptatt av å være med på de arenaene hvor beslutningene blir tatt. Alle rapporterte at det er viktig å bli hørt på områder som omhandler deres arbeidshverdag. Gjennom å se på hvilken betydning medvirkning har for ansattes opplevelser av å stå i konstante endringer forteller de at de er opptatt av inkluderende prosesser, hvor en av de ansatte beskriver at dette letter prosessen.

*I alle fall nå i de siste årene synes jeg at vi har blitt inkludert mer enn før, tatt med inn i prosesser og fått vær mye mer delaktig. For det synes jeg at er kjempefint, og gjør at prosessene og blir lettere fordi man har vært en del av det. (3)*

*Den medmenneskelige biten i det blir for meg superviktig, og i hverdagen og når jeg sitter og er med i beslutningsprosesser og sånn, så er det det som dukker opp hos meg. «Hva skjer med den enkelte pasient når vi gjør dette?» Så den påvirkningen, da sitter jeg og tenker på det. Og helt klart, det skal ikke være sånn at jeg gjør en jobb som jeg ikke har trua på og sånn. Men det er de jeg jobber med som teller. (4)*

Faglig integritet ser ut til å være viktig i forhold til medvirkning. Ansatte opplever at de kan påvirke sin egen arbeidshverdag, og har et fokus på hvordan dette påvirker pasientene som er i behandling.

### 5.2.2. Tidspunkt for medvirkning

Tidspunktet for når de ansatte involveres i endringene, og når de får en mulighet til å medvirke har ifølge de ansatte i studien en betydning. Sikrer man at man tar med ansatte tidlig i prosessen bidrar det til at opplevelsene knyttet til endringen preges positivt. Dette skaper også en større grad av gjennomføringskraft for endringene.

*I gode prosesser så er det ikke så mye oss og de, men da føler jeg at vi er på samme lag, at man gradvis får vite, at dette ikke er noe som skjer for fort eller blir tvunget igjennom. (5)*

*Ja. Men jeg fungerer vel sånn at jeg ønsker å være med inn i det meste av avgjørelser, for det er sånn jeg også vet at jeg fungerer best i å være de som skal gjennomføre endringene da, for jeg har vært inn i prosessen fra det er tatt en avgjørelse på et høyere hold til "dette kan vi være med på å bestemme selv", så dette skal vi endre. (2)*

Både det å være med tidlig i prosessen, men også å få gradvis informasjon sees på som viktig.

### 5.2.3. Inkludering

I intervjuene kommer det fram at positive opplevelser knyttes til det å bli inkludert. Et aspekt av dette er å bli hørt og forstått, hvor flere av de som intervjues knytter dette til hvordan de opplever medvirkning.

*Hva er god medvirkning for deg? Nei, jeg tenker jo det å bli respektert for den man er og den jobben man ønsker å gjøre. Det har i alle fall mye å si for meg. At det jeg mener og sier, blir på en måte hørt. At det ikke er noe som bare er bestemt også blir vi bare dratt inn i det på en måte. (3)*

Dette handler ikke nødvendigvis om at endringer skal skje på bakgrunn av det de ansatte sier, men det er viktig å oppleve å bli anerkjent, ivaretatt, tatt på alvor og forstått. De viser samtidig til viktigheten av å bli inkludert, og å forstå hvorfor endringene skal gjennomføres.

*Det kommer jo på en måte an på hva slags endring det er, for hvis det er en endring jeg forstår veldig godt, eller har tenkt på før, eller er veldig enig i, så er det jo gøy med endring. Men hvis det er endringer som jeg ikke forstår hvorfor vi skal gjøre, eller at den kjennes mer krevende, eller at vi ikke skjønner hvordan vi skal få det til, så blir jeg jo sånn avvisende. (5)*

De ansatte beskriver at gode medvirkningsprosesser engasjerer, inspirerer og føles trygge. Når ansatte opplever endringsprosesser som noe bra så skaper dette kreativitet, det gir energi og motiverer. Det gir en opplevelse av at arbeidshverdagen er gøy. En av de ansatte beskriver en god medvirkningsprosess slik:

*Hva er en perfekt medvirkningsprosess? Du har vært med fra start til midten til avslutningen som du sier, og skjønner hvor man går hen, hvordan ser en slik prosess ut? Nei da, det gir jo veldig mye energi da. Da er det jo, engasjerende å jobbe, du blir mer kreativ, kommer mer humor inn, litt sånn letthet inn, som jeg jo egentlig tenker gagnar alle. Så det er jo egentlig dit man vil. (1)*

#### 5.2.4. Mangel på medvirkning

Når ansatte opplever endringsprosesser som negativt knytter flere dette til mangel på medvirkning, på en følelse av ikke å nå fram, og på opplevelsen av at endringene ikke helt gir mening. Flere av de ansatte beskriver mangel på medvirkning som prosesser som går over hodet på en, eller beslutninger de får tredd ned over hodet.

*Jo, endringer med helse, med journalsystemer eller anbud, den prosessen der da. Vi får ikke være med å bestemme og være med å mene masse om det, det får vi ikke gjort, og det synes jeg er noe dritt selvfølgelig. Men jeg skjønner at det er andre ting vi gjør igjennom systemet vi har som kan være med å påvirke det. Men det er en del ting som er tredd nedover huet på alle som jobber med dette her, jeg liker jo ikke det. Jeg synes at det er en dårlig måte å løse det på. (4)*

*Hvis jeg reager dårlig så er det endring som har virket som har gått over hodet på medarbeiderne, at liksom de som sitter på toppen har bestemt at "dette skal vi gjøre nå". Vet ikke dere hvordan arbeidsdagen min ser ut i praksis? Tror dere at dette er mulig, og har dere tenkt, hvordan har dere sett for dere dette? Ja hvis jeg føler at det er gjort endringer som er gjort av folk som jeg ikke tror skjønner hvordan arbeidshverdagen ser ut, da blir jeg sint. (5)*

*Jeg er skrudd sammen slik at jeg kan nok heller blir vanskelig og tverr hvis jeg føler at det er beslutninger som jeg ikke har fått være med på (2).*

To av de som intervjues forteller om situasjoner hvor de mener at de har blitt forbigått. Dette har skapt en følelse av urettferdighet. Prosessene blir beskrevet som skinnhellige, de er ikke knyttet til endringsprosesser, men de ansatte beskriver at erfaringene fra disse prosessene er med på å prege valg de tar, inkludert valg i endringsprosesser.

*«Ja, hva koster det meg å endre det. Og er det mulig og endre det?» (2)*

I forlengelse av dette er motstand mot endring og negative følelser også knyttet til det som oppleves som dårlige prosesser. En av de ansatte setter ord på hvordan det tapper energi å ikke bli hørt.

*Så jeg er nok blitt klokere av skade, fordi jeg har kjempet ganske mange kamper hvor jeg har brukt energi, også har det endt opp med at jeg ikke har fått endret på de tingene som jeg tenkte at var best for meg og pasientene. Så nå tar jeg kun de høyst nødvendige kampene jeg skal ta, for min egen del egentlig. Så jeg har kanskje resignert litt på endringer. (2)*

Mangel på medvirkning beskrives i særlig grad når det gjelder endringer som er på et høyere nivå, her opplever flere at de ikke er i posisjon til å medvirke. Samtidig er det ulikt i hvor stor grad ansatte ønsker å medvirke på dette nivået. Et par av ansatte har forsøkt å komme i posisjon til å kunne medvirke uten at dette har skjedd, og til dette er det knyttet sterke negative følelser. Andre igjen opplever at det er helt greit at de ikke medvirker på dette nivået, og opplever at det kommer med ansvar som ikke er

ønskelig, eller opplever at det ikke er like relevant som medvirkning i hverdagen. Flere forteller også at det er viktig å medvirke i prosesser som er relevant for egen arbeidshverdag, og at de samtidig ikke har behov for å medvirke i alle prosesser.

*Altså ting som berører meg og mitt team og sånn, der tenker jeg at det er viktig at jeg får ha litt medvirkning. Men jeg tenker ikke at jeg må på en måte medvirke i alt som skjer i andre team og. Absolutt ikke. (3)*

Og vil du være med i de fleste prosessene og mene? *Ikke i de sakene jeg ikke har så mye jeg skulle ha sagt, for det har ikke noe med meg å gjøre, for det er jo endringer som påvirker meg, eller har noe for å si for meg som man vil være med i da, og endre, litt sånn fifty fifty i hvert fall. (5)*

En opplevelse av mangel på medvirkning kan ifølge flere ansatte handle om at nye rammer ikke stemmer overens med hva den ansatte tenker er bra behandling for pasienter, eller at de opplever at det ikke gir mening. Endringer er gjort uten at ansatte opplever at de har vært med å fortelle hvordan deres hverdag ser ut.

*At jeg ønsker å være med på det jeg tenker er best for pasientene, og inn i styrhuset hvor man skal sette kurs. Også er det jo noen ganger at det kommer på kollisjonskurs når jeg tenker at "dette er bra for min pasient" også rammene som er satt, er annerledes, og da kan jeg kjenne på at jeg ikke har medvirkningskraft og jeg ikke har selvstendighet, autonomi til å gjøre de tingene jeg har tro på. Kart og terreng stemte ikke, men vi måtte følge kartet, det stemte ikke helt overens, og det var frustrerende. (2)*

### 5.3. EN TYDELIG LEDELSE MED BLIKK PÅ RELASJONER

Samtlige ansatte oppgir ledelse som en viktig faktor for hvordan endringen oppleves. Dette var et aspekt som ikke var del av spørsmålene som var forberedt i forkant av intervjuene, men som ansatte vektla som en viktig faktor i opplevelsene sine. Både trygghet, det å bli sett, hørt og inkludert er knyttet til både gode medvirkningsprosesser og til ledelse av disse prosessene.

Det er en prosess som du har vært med på, som du opplever som god, hva er det i prosessen som gjør dette? *Det blir jo tilbake til det jeg har sagt mange ganger. At det jeg sier blir hørt på, og tatt på alvor, og tatt med i beregningen når man legger fram saker. For jeg føler at jeg har bidratt til noe positivt på en måte, ved å mene det jeg mener. Og det kjennes jo veldig bra. For da føler jeg meg jo liksom nødvendig og viktig. (2)*

#### 5.3.1. Inkludering

Når ansatte snakker om medvirkning, er det å bli hørt og inkludert viktig for hvordan de opplever prosessen. De er opptatt av hvordan ledelsen tar hensyn til meningene til den enkelt og inviterer inn til diskusjon. Det kommer fram at det ikke er viktigst at endringer skjer på bakgrunn av hva den enkelte mener, men at det å bli tatt på alvor er det viktige.

*Ja, at det er viktig, og at de hører på det jeg sier. Og kanskje gjør noen endringer på bakgrunn av det jeg sier. Ikke bare jeg da, men vi medarbeidere. Og, og at det kan bli endringer i endringen på bakgrunn av det som jeg sier da. «Det er sant» «vi prøver det». Og også det med annerkjennelse av mine meninger i det. "Ja, jeg kan forstå hvorfor du mener det sånn." "Ja, det er et godt poeng". Ja, bli hørt da, og man kan se at det hjelper å mene noe. Så jeg vil jo tenke at jeg jo ikke har hatt så mye medvirkning i den forstand at det er blitt gjort endringer ut ifra det jeg har sagt, men da har jeg, jeg føler at jeg har blitt hørt allikevel. (5)*

*Jeg opplever jo at det er viktig for meg da, det der med å bli sett hørt, forstått og at man ikke er alen om ting er viktig i endringer. (5)*

En ledelse med fokus på hvordan inkludere og legge til rett for medvirkning i endringsprosessene blir i dette beskrevet som positivt for opplevelsen til den enkelte. Videre viser dataene at måten en leder oppretter på og hvordan lederen ivaretar gode relasjoner har en innvirkning på hvordan ansatte både opplever og responderer på endringsprosesser.

*Og jeg tenker jo den informasjonsbiten da, det koster en ledelse å bruke tid på å skape en relasjon til de man jobber med. Og jeg tror at hvis man ikke gjør det så får man veldig lite respons hos meg altså. «Jeg er sjefen din, men vi står sammen med deg og vil gjerne høre hva du sier.» Bruke energi på å lære seg å gjøre det på en god måte. Det er mye dårlige eksempler på det. (4)*

*Ja, jeg tror spørsmål som "Hvordan tror du at vi kan gjøre for at vi kan få til dette best mulig?" er viktig spørsmål for meg. Og det syne jeg egentlig er fint når man er enige om at man skal endre noe, at man kan finne ut sammen hvordan man skal gjøre det. (5)*

### 5.3.2. Kommunikasjon og tydelige prosesser

Videre er det flere ansatte som viser til viktigheten av informasjon og av å forstå situasjonen og behovet for endring.

*Og selv om jeg da ikke nødvendigvis er enig i det så blir jeg i alle fall tryggere i det, fordi jeg har fått en forklaring på hvorfor. Ja, og også hvordan de har sett for seg at de skal gjøre det og litt sånn. Ja, det er viktig. (5)*

*For min del så handler det om at så lenge jeg også ser hensikten med det og andre har forklart hva grunnen er til det, at de ikke bare sier " ja, men det her får du bare tåle" eller " det er bare sånn det er" så tåler jeg at det ikke blir helt som jeg tenkte. (4)*

Tydighet ledelse er for flere viktig for at prosessene skal oppleves gode. En ansatt knytter dette spesielt opp imot konstante endringer.

*Det er jo, altså det er jo helt klart at en tydelig ledelse og tydelig info er avgjørende for hvordan man liksom håndterer konstante endringsprosesser. For hvis det blir usikkert og litt sånn uklart, så blir det slitsomt og krevende. Så det er alfa omega at det kommer tydelig fra ledelsen da. Hva er det som gjelder. Jeg tenker at det er fint og få litt sånn klarhet da. Det gjør det i alle fall litt enklere for meg. (3)*

Denne medarbeideren opplever at det er lettere å engasjere seg når det er tydelig hvordan prosessen skal se ut videre. I forlengelse av dette framstår møteledelse og formelle prosesser som viktig for flere i studien. Formen kan både begrense og gi mulighet til forståelse og til medvirkning.

*For jeg fungerer best når det er da en møteleder som er tydelig på hva vi skal snakke om, og hva du kan endre på. Og som er ganske ticht på å dra inn igjen argumenter som egentlig ikke hører hjemme i denne diskusjonen. Så for min del så er det viktig at de settingene hvor man skal snakke om endringer, at man snakker om hva man faktisk har blitt enige om at skal snakkes om i det møtet. (2)*

*Det må på en måte komme fra noe ekte, at det er noen som har tenkt. At sjefen har tenkt at vi skal gjøre det formelt på en måte, sånn at vi innkaller til et møte hvor vi ønsker å høre hva du tenker om dette her. For vi trenger blant annet dine innspill. (4)*

En ansatt kobler også formelle prosesser til tillit.

*"Oi, dere vi glemte tillitsvalgt, var det så lurt" og litt sånne ting. Det er nok litt for at det ikke har så mye å si for meg at jeg ikke engasjerer meg så mye i det, og tenker at det, ja, det er vel greit nok. Men jeg skjønner at hvis man kjører på uten å følge det formelle, så gjør jo det noe med tillitsforhold og sånne ting da. (1)*

De formelle prosessene er i denne beskrivelsen går gjennom tillitsvalgtapparatet, og en mangel på involvering av tillitsvalgtapparatet kan også vise til en mangel på medvirkning.

Ansatte opplever at det er enklere å engasjere seg i endringsprosessene når det er gjort tydelig hvilken rolle man har.

*Ja, hvorfor er jeg med i det her, og hva tenker vi videre nå? Hva er hensikten med at jeg skal være med inn i dette her nå? Det gjør det jo lettere å engasjere seg når du vet litt hva og hvordan dette skal se ut videre på en måte. (3)*

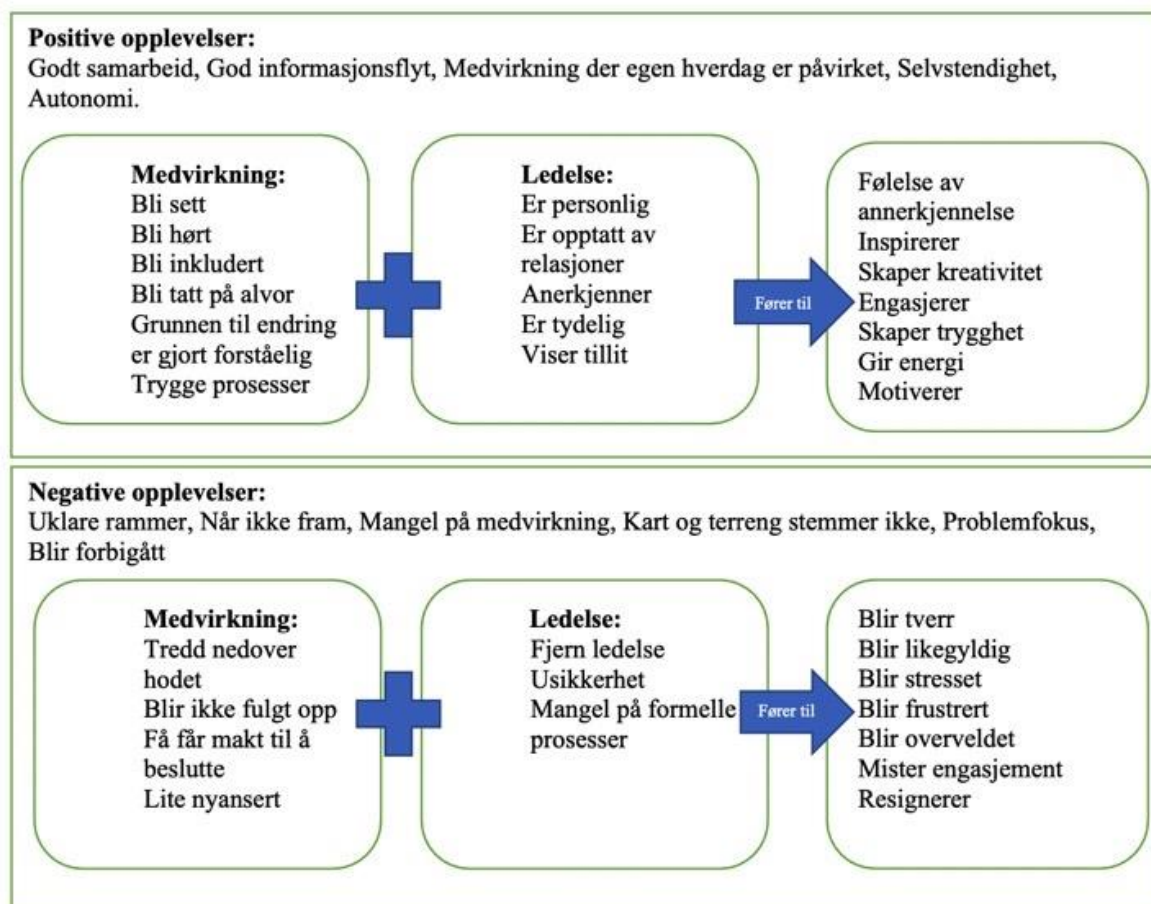
De innsamlede dataene viser at ansatte både har ulike behov knyttet til endringsprosesser, og viser samtidig til flere aspekter som er viktig for flere slik som autonomi, medvirkning og ledelse. Dataene viser også til flere sammenfallende beskrivelser av både gode og dårlige prosesser. Jeg vil følge se empirien i lys av forskningsspørsmålene, med spesielt blikk på opplevelser knyttet til medvirkning og ledelse, og på suksessfaktorer som kan støtte opp under gode endringsprosesser.

## 6. DISKUSJON

Ut ifra de innsamlede dataene er diskusjonen fokusert på hvordan den enkeltes tidligere og nåværende opplevelser knyttet til endring, graden av medvirkning og ledelse har en innvirkning på hvordan ansatte står i konstante endringer.

Hovedfunnene i studien er sammenstilt i følgende tabell som beskriver hva de ansatte knytter til positive og negative opplevelser. Dette gir en skjematisk oversikt over hvordan ansatte beskriver det å stå i konstante endringer. De ansatte er opptatt av hvordan ledelse og medvirkning henger sammen, og hvordan utøvelsen av disse to aspektene av endringsprosessene former opplevelsene deres.

Figur 2: Opplevelser knyttet til endringsprosesser



Hovedfunnene som vist i figuren vil følgende diskuteres i lys av forskningsspørsmålene.

### 6.1. ANSATTES OPPLEVELSER KNYTTET TIL KONSTANTE ENDRINGER

Med forskningsspørsmålet «Hvordan opplever ansatte å jobbe i en organisasjon i konstante endringer?» er målet å forstå hvordan de ansatte blir påvirket av konstante



endringer gjennom å se på de ansattes opplevelser. For å kunne diskutere konstante endringer er det viktig å vite om de ansatte selv opplever endringene i organisasjonen som konstante. I studien beskriver de fleste av deltakere at enheten de jobber ved har gjennomgått konstante endringer, og de beskriver dette som mange endringer som skjer hele tiden og er overlappende. En av de ansatte opplever ikke endringene som konstant selv om den ansatte beskriver samme mengde og hyppighet av endringer som de andre. Det kan være mange ulike grunner til at den ansatte opplever dette ulikt, og dette kan knyttes til individuelle faktorer, eller sosiale og kulturelle aspekter (Armenakis et al., 1993). Den aktuelle ansatte beskriver seg selv som tilpasningsdyktig, en individuell faktor som vil kunne ha en innvirkning på hvordan endringer oppleves. Dette sier ikke at de andre deltakerne ikke er tilpasningsdyktige, men i det denne deltakeren selv trekker dette fram kan man tenke at dette er en viktig egenskap for denne ansatte som preger valg og fokus i arbeidshverdagen.

I beskrivelsen av konstante endringer fremhever de ansatte både negative og positive opplevelser knyttet til endringene de har stått i. De trekker i mindre grad fram nøytrale opplevelser, noe som kan være knyttet til at det er mer naturlig å trekke fram ytterpunkter i samtaler.

#### 6.1.1. Negative opplevelser og reaksjoner til konstante endringer

Kark Smollan (2006) hevder at flere samtidige endringer kan føre til negative reaksjoner. En ansatt beskriver opplevelsen av konstante endringer som kaotisk og sier at dette fører til stress og svekket faglig dyktighet, noe den ansatte håndterer ved å prioritere egne oppgaver. Data fra intervjuene viser at de ansatte har negative opplevelser til endringsprosesser, men at opplevelsene deres er ikke utpreget negative. De negative opplevelsene knyttes ikke direkte til konstante endringer, men heller de mer personlige aspektene ved prosessene som muligheten til medvirkning og hvordan ledelsen har møtt de.

Dataene i studien viser at negative opplevelser i hovedsak er knyttet til organisatoriske endringer eller endringer som skjer på et høyrere nivå. Dette kan ha en sammenheng med at det i disse prosessene også er beskrevet at det er en mindre grad av medvirkning. Prosessene oppleves til å tappe energi og krefter, er lite engasjerende og kjennes overveldende. Disse prosessene fører til at de ansatte selv mener at de blir vanskelig og tverr, stresset, frustrert, likegyldig og gir opp. De ansattes individuelle reaksjoner er sammenfallende med de beskrevet av Falkenberg et al. (2002) rundt overdreven endring beskrevet som endringer for endringens skyld, unødvendige endringer, nødvendige endringer som ikke er synkronisert med andre organisatoriske faktorer. De ansatte knytter negative opplevelser til prosesser som de opplever blir tredd ned over hodet på de, hvor enten lederne av prosessene bestemmer noe uten å inkludere de ansatte, eller ytre rammer gjør at det ikke er noen andre valg.

Et eksempel på en endring som flere opplevde som tredd ned over hodet på de er innføring av pakkeforløp, noe som ble bestemt nasjonalt at skulle implementeres

innenfor deler av spesialhelsetjenesten. Nasjonale retningslinjer ble førende for hvordan deler av behandlingen skulle gjennomføres, med et mål om standardisering i samtlige organisasjoner i tverrfaglig spesialisert behandling. For de ansatte oppleves dette som dårlige løsninger hvor noe bare ble bestemt uten at det ga rom individuell tilpasning. Det ble beskrevet med at kart og terreng ikke lenger passet sammen, og førte hos flere til misnøye og sinne. Med mangel på involvering, eller i endringsprosesser hvor man opplever å bli gjort til et passivt objekt, kan det oppstå følelser som tap av trygghet, avmakt og misnøye (Klev & Levin, 2009). De ansatte forteller at de i situasjoner hvor de er passive objekter i endringer, hvor de ikke har noe innvirkning og deres mening ikke når fram, opplever at endringene ikke gir mening. Det viser at det er viktig for den enkelte å forstå hvorfor endringene skal gjennomføres. Vi vet at vi i endringsprosesser beveger oss inn i et ukjent landskap som kan det være krevende, og uten en forståelse for målet som er der fremme kjennes prosessen mer krevende og det kan oppleves som vanskeligere å se hvordan man skal få til endringene. I studien viser funnene at konstante endringsprosesser som ikke gir mening, hvor det ikke er noen valgmuligheter eller inkludering kan føre til at ansatte har sterke negative individuelle reaksjoner. God informasjon blir beskrevet som en faktor som er viktig for å minske de negative opplevelsene, og ledelse kommer her inn som en agent som kan sikre at det er formidlet hvorfor endringene er viktig. Fordi de ansatte reagerer på endring ulikt bør en leder videre tilpasse behovet for informasjon til den enkelte, og gjennom det sikre at den enkelte ansatt møtes på hvordan de håndterer endringer (Armenakis et al., 1993; Sverdrup, 2015). Ved å involvere de ansatte ved å sikre at de har nok informasjon vil også organisasjonen i større grad lykkes med endringene.

To av deltakerne i studien knytter opplevelser av urettferdighet til flere prosesser som de mener har gitt liten mening. Disse opplevelsene av urettferdighet handler ikke eksklusivt om meningstap knyttet til endringsprosesser, men er allikevel viktig i et endringsperspektiv ettersom disse prosessene preger hvordan de står i endringsprosesser i dag. Smollan (2015) viser i sin studie at følelsen av urettferdighet er blant faktorer som fører til negative effekter hos den enkelte. En av de ansatte beskriver dette ved at det er viktigere i større grad å velge sine kamper nå enn tidligere, og at dette grunner i et ønske om å ta hensyn til seg selv. Dette har for den ansatte hatt en overføringsverdi til endringsprosesser, og viser at man ikke kan se endring som noe isolert fra andre aspekter ved organisasjonen eller tidligere erfaringer den enkelte har hatt i andre lignende situasjoner i arbeidslivet. Meyer og Stensaker (2007) hevder at også tidligere negative erfaringer med endringsprosesser preger framtidige prosesser negativt. Ansatte vil med andre ord ha med seg andre typer erfaringer fra organisasjonen inn i endringsprosesser, og opplevelsen av en endringsprosess kan ikke forstås ut fra en isolert endring. Dette viser at det for å sikre gode prosesser vil være hensiktsmessig å være bevisst innvirkningen tidligere erfaringer har på framtidige endringsprosesser. En leder burde med dette opparbeide kunnskap om den enkelte ansatts historie i organisasjonen for å tilrettelegge for at best mulig gjennomføring av endringer. Det kan kreves ekstra innsats å skape positive endringsopplevelser om det tidligere har oppstått situasjoner som den ansatte opplever som negativt.

### 6.1.2. Positive opplevelser knyttet til konstante endringer

Endringsprosessene som beskrives positivt er i større grad knyttet til endringer som omhandler arbeidsoppgavene til den enkelte, eller omhandler egen arbeidshverdag. Autonomi er for samtlige av deltakerne i studien fremhevet som viktig for hvordan de står i konstante endringer over tid. De beskriver autonomi som prosesser hvor de får mulighet til å styre egen hverdag, hvor de kan bestemme hvordan behandlingen til den enkelte skal se ut. Det å ha mulighet til å utøve faget sitt på denne måten har en stor betydning for trivsel på jobb. De ansatte knytter videre positive opplevelser til erfaringer der en leder har tatt de med inn i avgjørelser og har vært interessert i deres synspunkter knyttet opp imot organisatoriske endringer. Samtlige av de ansatte opplever at det er viktig å bli inkludert, dette kan handle om å bli sett og hørt, få lov til å bidra, og å bli spurt om råd. De sier at det er viktig å føle at ansatte og ledelsen spiller på samme lag. Flere presiserer at dette ikke handler om at endringen skal følge deres meninger, men de sier at det er viktig å bli tatt på alvor, bli anerkjent, bli ivarettatt og forstått. Dette i tråd med teori som viser at prosesser med stor grad av inkludering oppleves positivt. Her er historien igjen viktig, og om ansatte opplever at de er møtt med respekt i tidligere prosesser er de også mer positivt innstilt til framtidig endringer (Meyer & Stensaker, 2007). En leder kan vise respekt gjennom blant annet inkludering og det å se og høre den ansatte, som løftet av ansatte i studien som viktige for positiv endringsopplevelser. Gjennom å møte de ansatte med respekt skapes muligheter for gode endringsprosesser. Tidligere erfaringer sitter i kroppen, og enten de er preget positivt eller negativt, vil dette være noe ansatte har med seg når de går inn i nye endringsprosesser. Med andre ord har flere av de ansatte i studien en «opplevelsesbank» av tidligere positive erfaringer knyttet til endringsprosesser som angår egen hverdag, dette vil øke sannsynlighet for at de går inn i nye endringer positivt innstilt. I en organisasjon i konstant endring vil dette naturlig være en styrke både for den ansatte selv og for organisasjonen ved at endringskapasiteten økes, og man har en økt sannsynlighet for at senere endringsprosesser lykkes (Heckmann et al., 2016).

Pasientgruppen de ansatte jobber med er i behandling for rusmiddelavhengighet, og følgende jobber de ansatte i organisasjonen daglig med endringer. I arbeidshverdagen tilrettelegger de ansatte behandling til pasienter ved enhetene, og de sier at de med dette er vant til endringer. Det er naturlig å tenke at ansatte som har jobbet over lengre tid i organisasjonen liker en arbeidshverdag preget av endringer, og med dette knytter positive emosjoner til å jobbe med endring. Videre kan det tenkes at ansatte som jobber med å hjelpe pasientene i sine endringsprosesser, tar med seg erfaringer herifra inn i andre endringsprosesser, og at pasientarbeidet med dette er med på å skape endringskompetanse og øke organisasjonens endringskapasitet. I intervjuene beskriver de ansatte positive emosjonene knyttet til pasientarbeidet, noe som følgende kan være med på påvirke følelsene rundt endringer positivt. De ansatte forteller at de har stort fokus på pasientene når endringer skal gjennomføres i organisasjonen, noe som kan forstås som at de har en stolthet knyttet til arbeidet, og videre at de har positive følelser knyttet til arbeidet med denne pasientgruppen. De ansatte gjør endringer i hverdagen tilpasset hver enkelt pasient, og jo flere av disse endringen som lykkes, jo flere positive opplevelser knyttet til endring vil den ansatte få. De ansatte beskriver at de står bedre i endring fordi de ser endring som en naturlig

del av arbeidshverdagen. Dette kan også knyttes til at endring har blitt en vane, og med dette ikke oppleves som nytt og skremmende.

De ansatte beskriver videre at organisasjonen er preget av stor grad av autonomi, hvor den enkelte medarbeider har innflytelse og råderett over egne oppgaver og over sin egen tid. Det ligger en sterk felles kultur og faglige retningslinjer i bunn som setter rammene, og som samtidig gir denne friheten til å ta egne avgjørelser. Den enkelte ansatt opplever som beskrevet at de har en frihet til å tilrettelegge den enkeltes pasients behandling. En av kjennetegnene til organisasjonen de ansatte jobber i er at den er kreativ og endringsdyktig, hvor organisasjonen er opptatt av å både være med på utviklingen i fagfeltet, og drive utvikling i fagfeltet. På bakgrunn av dette er det naturlig å tenke at ansatte både er vant til endring i det daglige, og er vant til organisatoriske endringer hvor organisasjonen som en helhet og ansatte er i stadig bevegelse. Med dette kan det se ut til at opplevelsene av å stå i endring over tid blir påvirket av organisasjonskulturen som er rådende i organisasjonen hvor deltakerne i studien jobber.

Organisasjon som de ansatte jobber ved er i stadig bevegelse, og de ansatte beskriver at de har med seg opplevelser fra tidligere endringer som gjør at de tar endringer som de kommer, og gjør de mer tilpasningsdyktige og løsningsorienterte. Dataene fra intervjuene viser at hyppigheten i endringer i organisasjonen blir vektlagt som viktig for hvordan de ansatte håndterer endring, og kan ikke utelukkes å ha en sammenheng med økt endringskapasitet. Dette står i kontrast til Heckmann et al. (2016) som i sin studie fant at det ikke var en tydelig sammenheng mellom kvantitet og økt endringskapasitet.

Når ansatte opplever endringsprosesser som noe bra så skaper dette inspirasjon og kreativitet, det gir energi og motiverer, og de opplever at arbeidshverdagen er gøy. Studien viser videre at gode endringsprosesser er fylt av tillit og samarbeid. De ansatte sier at å få tilstrekkelig informasjon og å få muligheten til å bidra med egne meninger og kunnskap skaper et tillitsforhold. Dette i tråd med funnene til Saunders og Thornhill (2003) som viser at det å være involvert og å kunne påvirke skaper tillit til prosessen, og videre skaper positive opplevelser.

## 6.2. MEDVIRKNING OG OPPLEVELSE AV ENDRING

Med forskningsspørsmålet «Hva gjør medvirkning med den enkeltes opplevelse av endring?» ønsker jeg å se på ansattes opplevelse av egen medvirkning i endringsprosesser og undersøke om dette har innvirkning på opplevelsene rundt endringene. Selv om det kanskje er åpenbart at medvirkning er viktig for opplevelsen av endring, er det samtidig interessant å se på hvordan grad av medvirkning, individuelle hensyn, kultur og autonomi spesielt trekkes fram som viktig for den ansattes opplevelser av rollen medvirkning spiller i deres opplevelser av det å stå i konstante endringer.

### 6.2.1. Behovet for medvirkning

Dataen i studien støtter forskning som viser at medarbeidere har ulikt behov for medvirkning slik som beskrevet av Irgens (2011), og behovet for medvirkning varierer fra et ønske om stor grad av medvirkning til mindre grad av medvirkning. De som rapporterte et ønske om liten eller medium grad av medvirkning sier at de ønsker å bli inkludert i store deler, men ønsker ikke å være med i alle endrings- og beslutningsprosesser. For to av deltakerne i studien er det viktig å kunne være med i de fleste prosesser, hvor de ønsker å kunne medvirke i stor grad. Det kan se ut til at grad av medvirkning har en innvirkning på opplevelsene rundt endringsprosessene. De som vektlegger at de ønsket stor grad av medvirkning har også et større ønske om å medvirke i de mer overordnede endringene, og de reagerer på mangel på medvirkning i disse prosessene. En av de ansatte som beskriver et behov for stor grad av medvirkning opplever at det er «dritt» å ikke kunne være med å påvirke i eksempelvis anbudsprosesser, og refererer til at mye blir tredd nedover hodet på en. Flere av de ansatte sier at det er mangel på medvirkning både når det gjelder større organisatoriske endringer, og til endringer knyttet til koronapandemien og pakkeforløp. De med et mindre behov for å medvirke er også mindre opptatt av medvirkning i disse prosessene, og knytter ikke i like stor grad negative opplevelser til disse endringene. En av de ansatte opplever at det ansvaret som kommer med å medvirke i større- eller i organisatoriske endringer ikke er ønskelig. Det kan se ut til at individuelle behov for medvirkning har en innvirkning, hvor en med et større behov også ønsker å medvirke i endringsprosesser på flere nivå.

Samtlige av de ansatte sier at det er viktigst å kunne medvirke i endringsprosesser som omhandler egen arbeidshverdag. Både for stor grad av medvirkning, for liten grad av medvirkning kan oppleves belastende og føre til negative opplevelser som frustrasjon, stress og oppgitthet (Irgens, 2011). I denne studien bekrefter ansatte at de er mest opptatt av å medvirke der det har betydning for de, og understøtter argumentet til Meyer og Stensaker (2007) om større grad av selektivitet rundt ansattes medvirkning. Studien viser at det er hensiktsmessig å vurdere hvilke endringsprosesser ansatte skal medvirke i når det er snakk om konstante endringer. Dette kan igjen knyttes opp imot behov for ulik grad av medvirkning. I denne studien beskriver ansatte at medvirkning i endringer som har en direkte og synlig innvirkning på arbeidshverdagen deres er viktigere enn medvirkning i endringer de opplever som mer overordnede. De ansatte er også mer involvert i de førstnevnte endringene. Studien kan ikke si noe om det er en bevisst strategi fra ledelsen sin side i disse endringsprosessene. Dette kan være en måte for de ansatte å selv gjøre prioriteringer i en høy endrings- og medvirkningstakt. Selv om de ansatte er mest opptatt av medvirkning i prosesser som har direkte og synlig innvirkning på arbeidshverdagen deres kontra overordnede endringer så tilkjenne gir de også at endringer på et høyere organisatorisk nivå slik som endring i ledelse også påvirker arbeidshverdagen. Slike endringer hvor de har mindre innflytelse kan tenkes å påvirke hvordan de møter endringer som ledelsen i organisasjonen initierer senere.

Kultur kan være en faktor som spiller inn på opplevelsen til den enkelte når det gjelder grad av medvirkning. Historisk er organisasjonen de ansatte jobber i kjent for å være kreativ og endringsdyktig. Det har også vært vektlagt en stor grad av medvirkning i endringsprosesser, hvor organisasjonen har en desentralisert

beslutningsstruktur med sterk innflytelse av de ulike faggruppene. For noen av de ansatte kan det være en diskrepans mellom kulturen som sier noe om medvirkning i organisasjonen og hvordan ansatte inviteres inn i overordnede endringer. Det er gjort større organisatoriske endringer, med ny ledelse, og det er forskjeller mellom kulturen som er dannet over lengre tid og måten den nye ledelsen jobber med endringsprosesser. Ny ledelse har jobbet aktivt med å skape ny strategi i tråd med egen lederstil og planer for framtiden, hvor organisasjonen eksempelvis har gått fra stor grad av inkludering av samtlige medarbeidere i endringsprosesser til mer fokus på involvering av tillitsapparatet. De ansatte i studien som har større behov for medvirkning på organisatorisk nivå har også jobbet i organisasjonen lenge, og har med seg den kulturen som var rådende i organisasjonen før endringene. Det kan derfor også hende at deres opplevde behov for medvirkning også henger sammen med kultur, og at kulturen har vært med på å forme de individuelle behovene.

### 6.2.2. Autonomi

Om ansatte møtes på sine individuelle behov for medvirkning kan dette hjelpe til å redusere utrygghet ved endringer. I endringsprosessen som omhandler egne oppgaver har de ansatte i denne studien stor grad av innvirkning og medvirkning, og de knytter dette i opp imot autonomi og selvstendighet. Spørsmålet som med dette dukker opp er om autonomi er med på å bidra til at ansatte står bedre i konstante endringer. Dataene viser at flere av de ansatte opplever at den grad av medvirkning de har er tilstrekkelig på grunn av en stor grad av autonomi og selvstendighet i arbeidshverdagen. De ansatte styrer i stor grad hverdagen selv, og tar konstant valg på hva de tenker er den beste måten å møte de ulike pasientene. Autonomien ser ut til å føre til at mangelen på medvirkning rundt de større prosessene ikke blir like viktig, og dette ser ut til å kompensere noe. Autonomi er en viktig verdi for de ansatte, og en av de sier at graden av medvirkning skapt gjennom autonomi er en av grunnene til at den ansatte står i jobben over tid. En annen ansatt sier at selvstendigheten i arbeidshverdagen skaper et ønske om å komme tilbake til jobb neste dag. Med dette tydeliggjør de ansatte at medvirkning like så godt handler om hvilke muligheter de har til å medvirke igjennom en arbeidshverdag som mulighetene til å delta på de mer formelle medvirkningsarenaene.

Høy grad av beslutningsmyndighet i hver behandlingsenhet gjennom desentralisering og høy grad av autonomi for den enkelte ansatt, støtter muligheten til medvirkning (Ingvaldsen et al., 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Studien viser at det er like viktig for en organisasjon å ha fokus på autonomi som på medvirkning, og dette er kanskje særlig gjeldende når det er snakk om konstante endringer. Ikke bare blir behovet for medvirkning i stor grad dekket gjennom autonomi i hverdagen, men autonomi ser også ut til å skape en form for resiliens hvor dette er en viktig faktor som gjør at de ansatte har mindre fokus på de negative endringsopplevelsene. Autonomi skaper tydelige positive emosjoner hos de ansatte i undersøkelsen, og forskning viser at positive emosjoner kan minske de negative emosjoner og også være med å øke den enkeltes resiliens i vanskelige situasjoner (Drønne & Keeping, 2020). I en arbeidshverdag med stor grad av autonomi er de ansatte med på å finne løsninger, og er med dette med på å gjøre endringer i hverdagen. Gjennom dette vil de ansatte få kontroll, og minske stress og usikkerhet samt minske motstand mot

endring (Knudsen et al., 2011; Smollan, 2015). Når de ansatte snakker om autonomi i denne studien beskriver de samtidig at de har det bra på jobb også når det i enkelte endringsprosesser er en lavere grad av innflytelse og medvirkning enn det som er vanlig i organisasjonen. Dette står i motsetning til Nielsen et al. (2008) sine funn som viser at innflytelse og muligheten til medvirkning har liten innvirkning på ansattes jobbtilfredshet og trivsel.

Om ansatte opplever en mangel på deltakelse i endringsprosesser som gjelder eget arbeid har dette en negativ innvirkning både på den enkelte og på endringsprosessen (Jakobsen et al., 2010). I denne studien sier flere ansatte at de synes at det er vanskelig å stå i endringer som går på tvers av hva de tenker er bra behandling for pasienter, slik som tidligere beskrevet endring rundt innføring av pakkeforløper hvor det var liten grad av medvirkning. Det er nyanser i medvirkning som følger både kompleksiteten i en organisasjon og i enkeltindividene i organisasjonen. Studien viser at det trengs god kunnskap om både organisasjonskulturen og hver enkelt ansatts individuelle behov for medvirkning for å kunne snakke om reell medvirkning i endringsprosesser. Som leder bør man støtte opp under medvirkningsprosessen ved å sørge for at ansatte har kompetansen som trengs for å medvirke. Møtes de som resultat på sine individuelle behov for medvirkning kan utrygghet rundt endringene reduseres.

### 6.3. LEDELSE OG OPPLEVELSE AV ENDRING

Jeg har gjennom siste forskningsspørsmål «Hvordan er ledelse knyttet til den enkeltes opplevelse av endring» ønsket å se på betydningen av ledelse og hva ansatte opplever som viktig lederegenskaper i endringsprosesser. Dette kan gi en innsikt i hva ledere kan gjøre for å styrke sine ansatte i møte med konstante endringer.

Når det kommer til ledelse av endringsprosesser er det ulikt hva medarbeiderne vektlegger, men ledelse er viktig for samtlige hvor de peker til et ønske om en tydelig ledelse som har fokus på relasjoner. Studien viser at det er viktig at en leder blant annet ser og hører den enkelte, er tydelig, inkluderer, og skaper en forståelse av hvorfor endringene er viktige. Dette er i tråd med hva Melberg og Mikkelsen (2014) beskriver som viktige sider av en leders oppgaver i en endringsprosess. Ansatte i denne studien vektlegger personorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019) og opplever at god ledelse handler om at en leder skaper gode relasjoner, er tydelig, anerkjenner den enkelte og viser tillit. Effekten av denne type ledelse er i følge Jacobsen og Thorsvik (2019) større enn oppgaveorientert ledelse, noe som ser ut til å støttes av utsagnene i denne studien gjennom at ansatte fokuserer på personorientert ledelse i sin beskrivelse av en ledelse som skaper positive opplevelser rundt konstante endringer. Jeg finner at disse beskrivelsene ligger tett opp til det som beskrives som transformasjonsledelse og relasjonsledelse i ledelsesteorien, hvor aspekter som tilrettelegging, inspirasjon, tillit, relasjonsbygging og framtidorientering er framtrepende elementer (Arnulf, 2012; Spurkeland, 2009). De ansatte jeg har intervjuet opplever at måten en leder oppretter og ivaretar gode relasjoner har en innvirkning på hvordan de både opplever og responderer på endringsprosesser. Dette illustreres gjennom hvordan en ansatt understreker at ledelsen får lite respons i

endringsprosesser om ikke ledelsen også jobber med relasjonen, og hvor gode relasjoner skaper et grunnlag for å kunne stå sammen.

### 6.3.1. Tydelige roller

Gjennom dialog, involvering og tydelige forventningsavklaringer i endringsprosesser opplever ansatte å bli tatt på alvor, og dette fører til at ledelsen har større mulighet til å forankre endringer (Sverdrup, 2015). I de innsamlede dataene beskriver ansatte at det er enklere å engasjere seg om lederen har tydeliggjort rollen man har i endringene. Denne tydeliggjøringen er en støtte til gode medvirkningsprosesser. I tydeliggjøring av rollene vil det være hensiktsmessig å se til hvordan den ansatte håndterer endringer, og deretter tilrettelegge informasjon, grad av medvirkning og involvering til den enkelte i tråd med de individuelle behovene. Det er videre hensiktsmessig at en leder gir den ansatte kunnskap om hva som forventes og beskriver hvordan fremtiden kan se ut (Klev & Levin, 2009). Dette skaper en forutsigbarhet og trygghet som styrker den enkelte til å stå i endringsprosessen. Dette kan videre minimere en usikkerhet om forventninger som kan føre til mindre engasjement, tilfredshet og dårligere prestasjoner (Sverdrup, 2015). Studien viser at det oppleves slitsomt og krevende å stå i prosesser hvor utydelighet gir rom for usikkerhet.

### 6.3.2. Annerkjennelse

De ansatte vektlegger viktigheten av å bli anerkjent som enkeltindivider. Et av aspektene i dette er å bli hørt, og de er opptatt av hvordan deres leder tar hensyn til meningene deres og inviterer de med i diskusjoner. Å bli sett, hørt og inkludert fører til at de ansatte i studien opplever mestring, og opplever at de er viktige for prosessen. Saunders og Thornhill (2003) viser til at involvering og opplevelse av å kunne påvirke fører til en opplevelse av tillit til endringsprosessene, og til positive følelser rundt endringene. Dette går igjen i intervjuene, og sammen med det å bli sett og inkludert har dette stor viktighet for de som deltar i studien. Det å bli hørt henger sammen med opplevelsen av å bli tatt på alvor, og er viktigere for de ansatte enn at endringer skal skje på bakgrunn av deres meninger. Stensaker og Meyer (2011) peker på den samme tendensen når de fremhever i sin studie at de som opplever endring som positivt sier at de har blitt hørt og behandlet med verdighet og respekt. Blir ansatte på den andre siden ikke møtt med en forventet forståelse fører dette til negative reaksjoner, hvor en av de ansatte opplever å bli snurt eller sur.

### 6.3.3. Tillit

Dataene viser at når en leder inviterer til et samarbeid rundt endringsprosesser skapes et tillitsforhold. Tillit skapes som tidligere beskrevet gjennom en aktiv involvering av de ansatte hvor den enkelte har mulighet til å bidra med egne meninger. Med andre ord skaper medvirkning tillit. En leder kan også skape tillit gjennom å skape trygghet rundt endringsprosessene. Dette ved å gi informasjon slik at den ansatte forstår endringen, samt ved å sette rammene for samarbeidet. Når denne tilliten opprettes skaper det positive opplevelser. Studien viser at informasjon skaper trygghet og gjør at det ikke er like viktig for de ansatte å være enig i endringen. Dette gjelder både



informasjon for å forstå hensikten med endringen og for å vite hvordan veien til målet skal se ut. En av de ansatte opplever at økt kunnskap tilegnet igjennom informasjonsdeling i endringsprosesser styrker eget arbeid. Det viser at informasjon i endringsprosesser ikke bare er positivt for den enkelte endringsprosess, men for den enkeltes utøvelse av arbeidet. I endringsprosesser ser Jakobsen et al. (2010) en tydelig sammenheng mellom inkluderende ledelse, oppnådd tillit og positive resultater. Denne studien finner at ansatte opplever at en leder med fokus på inkludering, og som tilrettelegger for den enkeltes medvirkning i endringsprosesser, er positivt for opplevelsene av endring. Ved mangel på tillit eller involvering, og når den ansatte er passive objekter i endringen kan prosessen på den andre siden oppleves truende, og kan føre til negative opplevelser (Klev & Levin, 2009; Saunders & Thornhill, 2003). Dataene fra intervjuene viser at en leder som ikke følger formelle prosesser skaper negative emosjoner og minsker tilliten til endringsprosessen. Har ikke de ansatte tillit til prosessen kan dette videre ha en negativ innvirkning på resultatet av endringen.

Tillit i relasjonen mellom leder og ansatt skaper selvledelse og selvstendighet. Videre gjør stor grad av tillit at ansatte trenger mindre grad av ledelse (Spurkeland, 2009). Det er sannsynlig at hvordan de ansatte i denne studien beskriver muligheten til autonomi og til å styre egen hverdag har sammenheng med hvordan ledelse praktiseres i organisasjonen. Organisasjonskulturen preges av tillit og dette er et viktig fundament for å skape gode rammer for autonomi. Gjennom å støtte den enkelte ansatte i sin arbeidshverdag med å utføre oppgaver i tråd med organisasjonens mål, og legge til rette for en stor grad av egenmotivasjon i arbeidet hvor den enkelte ansatte kan følge sine faglige idealer også ut over det som er forventet, skaper ledelsen rom for en verdibasert autonomi. Den enkelte bruker med dette egen erfaring og kompetanse inn i arbeidet (Kristoffersen & Friberg, 2016). Autonomi, som er beskrevet av de ansatte som en viktig faktor for å kunne stå godt i konstante endringer, kan sikres gjennom at en leder har fokus på tillit skapt gjennom relasjoner med den enkelte. En av de ansatte beskriver at det å få mye ansvar oppleves som en tillitserklæring, og at dette er en av faktorene som spesielt gjør endringsprosesser gode.

#### 6.3.4. Viktige aspekter ved ledelse av endringsprosesser

De fire aspektene ved ledelse som i følge Melberg og Mikkelsen (2014) er viktige i endringsprosesser nyanseres gjennom opplevelsene til de ansatte i denne studien, og funnene viser at en god endringsleder er en relasjonell leder som har fokus på å skape rom for autonomi, det er en leder som er inkluderende og som skaper trygghet, tydelighet og forutsigbarhet i endringsprosesser. Lederen kjenner historien til sine ansatte og tar hensyn til denne i møtet med den enkelte, hvor dette også er hensyntatt i grad av medvirkning. Funnene viser at disse aspektene ved ledelse skaper gode endringsprosesser for den enkelte. Opplever de ansatte prosessene som gode vil dette øke endringskapasiteten i organisasjonen og effekten vil også kunne strekke seg ut over den enkelte ansatt. Relasjonell ledelse skaper motivasjon for endring og øker sannsynligheten for suksessfulle endringsprosesser (Jones et al., 2005).

## 7. KONKLUSJON

Med et utgangspunkt i at endringsprosesser er en normaltilstand i organisasjoner ville jeg gjennom denne studien undersøke hvordan en arbeidshverdag preget av konstante endringer oppleves av ansatte. Utgangspunktet for studien var en interesse for å bedre forstå opplevelsene til den enkelte, og videre forstå hvordan ledere best kan tilrettelegge for gode endringsprosesser. Hovedfokuset i studien har derfor vært på hva det er som skaper positive opplevelser. Oppgaven tar utgangspunkt i fenomenologisk metode, og gjennom koding av de empiriske dataene fokuserer studien på relasjonell ledelse og medvirkning. Fenomenologisk metode har videre støttet fokuset på de subjektive opplevelsene i studien. Gjennom analysen av de ansattes subjektive opplevelser har teksten gitt en innsikt i hvordan lederstil og medvirkning påvirker ansatte mer generelt, og gitt kunnskap om hvilken betydning dette har for organisasjoner som er i konstant endring.

For å gi svar på hvordan ansatte opplever å stå i endring har jeg sett på effekten av kontinuerlig endring, medvirkning og ledelsesstil gjennom tre forskningsspørsmål: 1) Hvordan opplever ansatte å jobbe i en organisasjon i konstante endringer? 2) Hva gjør medvirkning med den enkeltes opplevelse av endring? 3) Hvordan er ledelse knyttet til den enkeltes opplevelse av endring?

Studien viser at konstante endringer kan oppleves kaotisk og kan føre til stress og en opplevelse av ikke å mestre faget sitt. Funnene viser at de negative opplevelsene i stor grad er knyttet til organisatoriske endringer hvor de ansatte opplever en lav grad av medvirkning. Det er prosesser hvor de ansatte ikke opplever at de er inkludert, eller hvor de opplever å ikke ha fått informasjon som forklarer årsaken til endringene. De individuelle negative reaksjoner som oppstår som et resultat av stress, og som gir seg utslag i strategier som det å gi opp og bli tverr eller likegyldig, støtter Falkenberg et al. (2002) sin teori rundt overdreven endring. Organisatoriske endringer må tross alt ikke være preget av lav grad av medvirkning og denne studien peker på at det kan være en sammenheng mellom negative reaksjoner på konstant endring og manglende medvirkning i beslutningsprosessene i forkant.

Positive opplevelser til konstant endring knyttes i studien i større grad til endringsprosesser nærmere den enkeltes arbeidshverdag. Inkludering og medvirkning og å bli møtt med respekt skaper gode prosesser. Videre er tillit og samarbeid vist å gi grunnlag for positive opplevelser. Funnene viser at tidligere erfaringer i en organisasjon preger endringsprosesser, og viser at all erfaring en ansatt opparbeider seg i organisasjonen vil prege utgangspunktet for hvordan en ansatt møter nye endringer.

Medvirkning skaper positive opplevelser i endringsprosesser når prosessene er inkluderende og det er tydelig hva som er hensikten med endringene. Irgens (2011) beskriver at ansatte har behov for ulik grad av medvirkning, noe som støttes av funnene i denne studien. I konstante endringer viser studien videre at det er hensiktsmessig å vurdere hvilke endringsprosesser den enkelte skal medvirke i. Ut ifra

dataene vil jeg hevde at individuelle behov bør være førende for både grad av medvirkning og hvilke prosesser den enkelte deltar i.

Autonomi utpeker seg særskilt i studien som en faktor som bidrar til å gi ansatte positive opplevelser under konstante endringer. Studien viser at autonomi skaper en form for resiliens som kan styrke de ansatte i flere endringsprosesser. I konstante endringer er autonomi med på å gi de ansatte kontroll over egen hverdag, og de får mulighet til å følge egne faglige vurderinger opp imot organisasjonens mål (Kristoffersen & Friberg, 2016). En høy grad av autonomi i hvordan ansatte velger å løse sine oppgaver i arbeidshverdagen ser også ut til å minske behovet for medvirkning i prosesser på et høyere nivå. Sagt på en annen måte så opplever de ansatte en slags «kompensasjon» av manglende medvirkning på høyere nivå så lenge behovet for å medvirke på endringer som påvirker egen arbeidshverdag dekkes.

Funnene i studien viser at relasjonell ledelse med fokus på å inkludere de ansatte i endringsprosesser, og en leder som skaper trygghet og setter tydelige og forutsigbare rammer i endringsprosessen, understøtter positive opplevelser for den enkelte ansatt. Gode endringsprosesser skapes videre av en leder som tar hensyn til historien og «opplevelsesbanken» til de ansatte, og som møter individuelle behov for medvirkning. Endringsprosesser som oppleves som gode fører videre til en økt endringskapasitet og øker sannsynligheten for at organisasjoner lykkes med endringer.

Hovedfokus i denne studien har vært på enkeltindividet og på subjektive opplevelser. For å bygge videre på dette perspektivet ville det vært interessant å se problemstillingen i et større perspektiv og utforske hvordan relasjonell ledelse, medvirkning og autonomi påvirker hvordan organisasjoner lykkes i konstante endringer. Samtidig er det fortsatt lite forskning som har sett mer direkte på hvordan ansattes autonomi påvirker det å stå i konstante endringer eller hvordan det påvirker resultatet for organisasjonen. Sett ut ifra funnene i denne studien bør det forskes mer på hvilken betydning autonomi har i konstante endringsprosesser. Organisasjoner vil med stor sannsynlighet fortsette å oppleve krav om en rask endringstakt som følge av samfunnets raske utvikling. Jeg mener at det er viktig å øke kunnskapen om hvordan dette preger den enkeltes arbeidshverdag og innsikten om hvilke faktorer som bidrar til at organisasjoner har et best mulig utgangspunkt for å lykkes med endringsprosesser.

## REFERANSELISTE

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations (New York)*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arnulf, Jan Ketil. (2012). *Hva er ledelse* (Bd. 44). Universitetsforl.
- Drønne, Merethe & Keeping, David. (2020). *Positivt lederskap* (1. utgave. utg.). Gyldendal.
- Falkenberg, Joyce, Stensaker, Inger, Meyer, Christine B. & Haueng, Anne Cathrin. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, 16(2), 13-25. [http://www.idunn.no/beta/2002/02/nar\\_endringer\\_taroverhand](http://www.idunn.no/beta/2002/02/nar_endringer_taroverhand)
- Heckmann, Nadine, Steger, Thomas & Dowling, Michael. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of business research*, 69(2), 777-784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Ingvaldsen, Jonas A., Rolfsen, Monica & Finsrud, Henrik D. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?
- Irgens, Eirik J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Rita, Sørli, Venke, Guttormsen, Thorbjørg & Finstad, Helga Helland. (2010). Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass. *Vård i Norden*, 30(3), 9-13. <https://doi.org/10.1177/010740831003000303>
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Jones, Renae A., Jimmieson, Nerina L. & Griffiths, Andrew. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x> (Journal of Management Studies)

- Kark Smollan, Roy. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of change management*, 6(2), 143-158.  
<https://doi.org/10.1080/14697010600725400>
- Klev, Roger & Levin, Morten. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Knudsen, Herman, Busck, Ole & Lind, Jens. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, employment and society*, 25(3), 379-396. <https://doi.org/10.1177/0950017011407966>
- Kristoffersen, Margareth & Friberg, Febe. (2016). Transformasjonsledelse og økte effektivitetskrav i sykepleien. *Nordic Journal of Nursing Research*, 36(1), 13-19.  
<https://doi.org/10.1177/0107408315595163>
- Kvalsund, Ragnvald. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner : viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Tapir akademisk forl.
- Malterud, Kirsti. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scand J Public Health*, 40(8), 795-805. <https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Melberg, Kjersti & Mikkelsen, Aslaug. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I (s. s. 356-398).
- Meyer, Christine B. & Stensaker, Inger G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of change management*, 6(2), 217-231.  
<https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Meyer, Christine B. & Stensaker, Inger G. (2007). Managing Multiple Change Processes: Challenges and Intervention techniques. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26523210>
- Meyer, Christine B. & Stensaker, Inger G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforl.
- Nielsen, Karina, Yarker, Joanna, Brenner, Sten-Olof, Randall, Raymond & Borg, Vilhelm. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *J Adv Nurs*, 63(5), 465-475.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x>
- Opplevelse. (2020). I *Store norske leksikon*. Hentet 04.03.2021 fra <https://snl.no/opplevelse>
- Saunders, Mark N. K. & Thornhill, Adrian. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel review*, 32(3), 360-375.  
<https://doi.org/10.1108/00483480310467660>

- Schage, Nina Hauge. (2012). *Den lyse siden av endring: en casestudie av positive og aktive reaksjoner på endring i Statens Vegvesen*.
- Smollan, Roy K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of organizational change management*, 28(2), 301-314. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0055>
- Spurkeland, Jan. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2008). Change capabilities or cynicism? How change experience influences employee reactions. Academy of Management 2008 Annual Meeting: The Questions We Ask, AOM 2008,
- Stensaker, Inger G. & Meyer, Christine B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, 41(1), 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Sverdrup, Therese E.; Olsen, Tom Georg. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? *MAGMA*, (7), 68-75. <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>
- Tjora, Aksel Hagen. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu Rev Psychol*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wennes, Grete & Nyeng, Frode. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen akademisk.
- Wit, Bob de. (2017). *Strategy : an international perspective* (6th ed. utg.). Cengage Learning.

