

# Bacheloroppgave

BCR3100

## PR og samfunnspåvirkning Høgskolen Kristiania



### *Den som ikke er med er imot?*

- En casestudie om håndtering av motstand mot endring på et storsykehus i Norge

VÅREN 2016

”Denne semesteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

## Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er motstand mot endring og intern kommunikasjon, med et fokus rettet mot endringsprosesser i norsk helsevesen. Det virker som at endring er et økende fenomen i helsevesenet og i organisasjoner generelt, men at det sjelden implementeres. Det virker som at det finnes lite kunnskap hos norske organisasjoner om fenomenet motstand mot endring og hvordan intern kommunikasjon skal tilrettelegges under en endringsprosess. Problemstillingen lyder derfor som følgende:

*" Hvordan tilrettelegge intern kommunikasjon for å håndtere motstand mot endring? "*

Rapporter og tidligere forskning viser at mer enn 70% mislykkes i endring på en eller annen måte. Endring skaper usikkerhet blant ansatte og det vises at kun 3% av toppledelsen i norske organisasjoner lykkes med å involvere de ansatte. Det viser seg at inkluderingen av ansatte i en endring er minimal og at uten inkludering skapes motstand.

Ved gjennomgang av litteratur ble eksisterende teorier som er relevant for vår problemstilling belyst. Teorien forklarte hvordan både motstand oppstår og suksesskriteriene for god intern kommunikasjon før, under og etter en endringsprosess. Derimot så vi at det fantes et gap mellom intern kommunikasjon som verktøy for å redusere motstand i norsk helsevesen.

På bakgrunn av oppgaven er kvalitativ forskning brukt og forskningsdesign er casestudie. For å besvare problemstillingen er semi-strukturert dybdeintervju brukt på 50% av informantene og resterende 50% har vært intervju via e-post. Informantene jobber på et av Norges storsykehus.

Funnene fra undersøkelsen har blitt analysert og satt opp mot relevant teori for å avdekke eventuelle forskjeller å likheter. Ut ifra funnene har vi kommet frem til en anbefaling (konklusjon) til hvordan intern kommunikasjon kan tilrettelegges for å håndtere motstand mot endring. Anbefalingen skal kunne fungere som retningslinjer for storsykehus i Norge i startfasen av og under en endringsprosess.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avslutning som studenter på Høyskolen Kristiania. Det har vært krevende og utfordrende, men mest av alt en spennende og lærerik periode. Vi har fått brukt kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom tre år, på kryss og tvers av fag. Dette har gitt oss helhetsperspektiv i det vi har studert og hatt interesse for.

Underveis i denne perioden har vi byttet case og begynt på nytt hele tre ganger. Noe vi synes har vært helt i orden fordi vi etter mye frem og tilbake har funnet et emne og en case som er spennende å få lov å utforske. Vi er nå klare for å ta med oss all kunnskapen videre, og det gleder vi oss til!

Vi har vært veldig heldige underveis i denne skriveprosessen og en stor takk skal rettes til alle våre informanter og kontaktpersoner på sykehuset, som stilte opp i en ellers så travel hverdag og tok seg tid til å dele sin kunnskap, sine opplevelser og tanker med oss.

Vi vil gi en stor takk vår hjelpsomme og dyktige veileder Tore Fagernes for tips, triks, kunnskap og veiledning i riktig retning. Han fortjener all den ros han kan få.

Så en stor takk til venner og familie for konstruktive tilbakemeldinger og korrekturlesing, samt forståelse og støtte for at vi har vært MIA (missing in action) under denne hektiske perioden.

Tusen takk for at dere alle har vært så tilgjengelige og imøtekommende for to nysgjerrige studenter!

Oslo, 21 mai 2016

205475

985988

God lesing!

## Innholdsfortegnelse

### Sammendrag

### Forord

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1</b> Bakgrunn og Formål .....	2
<b>1.2</b> Problemstilling .....	2
<b>2.0 Avgrensning</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0 Teoripresentasjon</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1</b> 8 stegsprosessen .....	5
<b>3.1.1</b> 4 suksessfulle steg .....	6
<b>3.1.2</b> De med suksess .....	8
<b>3.2</b> Motstand .....	9
<b>3.2.1</b> Hva er motstand?.....	9
<b>3.2.2</b> Håndtering av motstand .....	10
<b>3.3</b> Intern kommunikasjon .....	12
<b>3.3.1</b> Hva er kommunikasjon? .....	12
<b>3.3.2</b> Formell og uformell kommunikasjon.....	13
<b>3.3.3</b> Rykter og sladder .....	14
<b>3.3.4</b> Sosiale medier .....	15
<b>3.3.5</b> Walk the talk .....	15
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1</b> Casestudie.....	17
<b>4.1.1</b> Fordeler og ulemper .....	17
<b>4.2</b> Utvalg.....	18
<b>4.2.1</b> Anonymitet.....	19
<b>4.3</b> Datainnsamling .....	19
<b>4.3.1</b> Gjennomføring av intervjuene .....	20
<b>4.4</b> Kvalitetssikring .....	21
<b>4.4.1</b> Reliabilitet .....	21
<b>4.4.2</b> Validitet.....	22

<b>5.0 Analyse og diskusjon</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1</b> Hva kan være årsaken til motstand mot endring? .....	23
<b>5.1.1</b> Ledelsens rolle .....	24
<b>5.1.2</b> Sykepleiernes oppfatning .....	26
<b>5.1.3</b> Hvilken informasjon tilegner man seg? .....	28
<b>5.2</b> Hvordan kommuniseres det i en endring?.....	<b>30</b>
<b>5.2.1</b> Massekommunikasjon blir masekommunikasjon .....	34
<b>5.2.2</b> Er mellomleder den viktigste leder? .....	37
<b>5.3</b> Oppsummering.....	41
<b>6.0 Avslutning/Anbefaling</b> .....	<b>43</b>
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>47</b>

**Figur I:** 8 step process for leading change

**Vedlegg I:** Samtykkeskjema

**Vedlegg II:** Intervjuguide

**Vedlegg III:** Internkommunikasjonsundersøkelse fra sykehuset

**Vedlegg IIII:** Transkribert intervju mellomleder avdeling A

## 1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven er skrevet innenfor fagfeltet endringsledelse, med fordypning i endringsmotstand og intern kommunikasjon i endringsprosesser. Hovedfokuset i denne oppgaven vil være å finne ut av i hvilken grad intern kommunikasjon tilrettelegges for å forhindre endringsmotstand. Vi mener at dette er et aktuelt og voksende tema. Et voksende tema i den forstand at vi stadig kan lese i media om organisasjoner som er i endring. Hva gjøres for å dra de ansatte i samme retning?

I en artikkel av Knut Petter Rønne publisert i *Ukeavisen Ledelse* (11.02.11), kan vi lese om at toppsjefer er opptatt av at de ansatte skal tas med i endringsprosesser, men at de er på bunn i Europa når omstruktureringen skal evalueres og hvor kun 3% mener at de lykkes med å involvere de ansatte.

I følge Kotter (2012) er ledelsen i alle organisasjoner den viktigste kommunikatør. I snitt bruker en leder ca. 60-90% av sin arbeidstid på kommunikasjon, likevel er mange usikre på hvordan de skal kommunisere for å lykkes.

Målet med oppgaven har vært å belyse samspillet i kommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledere og ansatte på et storsykehus i Norge. Dette ved å analysere bruken av kommunikasjonskanaler og –strategier og klargjøre hva som eventuelt fremmer eller hemmer motstand mot endring. God intern kommunikasjon kan ses på som et hjelpemiddel for å forene de ulike interessentene og skape et godt samspill. I organisasjoner vil kommunikasjonsbehovene hos ledelsen være annerledes enn hos medarbeiderne (Erlie, 2012).

Vi skal analysere, drøfte og oppsummere våre funn før vi kommer frem til en anbefaling på hvordan den interne kommunikasjonen kan tilrettelegges for å håndtere motstand mot endring på sykehuset.

## 1.1 Bakgrunn og formål

Interessen for emnet, spesielt kommunikasjon, er noe vi har hatt lenge. Da vi hadde innovasjon og endringsledelse som valgfag vokste interessen og det ble naturlig for oss å velge nettopp dette temaet. Endring krever tid og energi og kan til tider være slitsomt for medarbeiderne. Kvaliteten på informasjons- og kommunikasjonshåndtering internt kan ofte være avgjørende for å nå sine mål med endringen (Langvatn, 2015). Fusjoner, nedbemanning og innsparing er eksempler på organisasjonsendringer man kan lese om i media til daglig. I forbindelse med akkurat dette har vi lest spesielt mye om det norske helsevesenet. Og siden en av oss er utdannet sykepleier ble dette noe vi ønsket å utforske videre.

Det virker i dag som om samfunnet er i evig omstilling. Endring kan skape usikkerhet i forhold til det ukjente, for alle involverte parter. Kommunikasjon og håndtering av motstand virker å være en utfordring for mange organisasjoner. Vårt formål med denne oppgaven vil derfor være å belyse styrker og svakheter ved den interne kommunikasjonen, på et anonymt sykehus i Norge, under endringsprosesser og dens forbedringspotensialet til å redusere endringsmotstand, på generell basis.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av ovennevnte har vi formulert følgende problemstilling:

*" Hvordan tilrettelegge intern kommunikasjon for å håndtere motstand mot endring?"*

For å forstå fenomenene motstand, kommunikasjon og endring og å underbygge vår problemstilling, har vi formulert to forskningsspørsmål:

1: *"Hva kan være årsaken til motstand mot endring?"*

2: *"Hvordan kommuniseres det i en endringsprosess?"*

Intern kommunikasjon er som en prosess hvor det skapes og utveksles informasjon innenfor et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å kunne mestre usikkerhet (Kommunikasjonsforeningen, 2010). Med dette menes at et utfall ved riktig bruk av intern kommunikasjon kan redusere motstand mot endring.

For å underbygge dette har vår oppgave vært å finne ut hvorfor det oppstår motstand og hvordan det kommuniseres før, i og etter en endring i praksis.

Ved innsamling av empiri og teori vil vi svare på problemstillingen ved å komme med en anbefaling til hvordan sykehuset forhåpentligvis kan lykkes med tilrettelegging av den interne kommunikasjonen for å håndtere motstand mot endring.



## 2.0 Avgrensning

Vi velger å se på den interne kommunikasjonen, fordi den anses å være avgjørende for å redusere motstand mot endring, og vi tror den vil ha betydning for om endringsprosessen går på skinner eller havarerer.

Ettersom vi har tatt for oss et stort sykehus, har vi valgt å avgrense undersøkelsen til noen få avdelinger, nærmere bestemt fire. Dette på grunn av både begrensning på størrelsen på oppgaven, og tidsbegrensningen. Vi har valgt informanter fra *topplederen*, *mellomledelsen* (seksjonsledere) og *sykepleiere*. Selv om det er 5 ledd i hierarkiet på de valgte avdelingene, velger vi å bruke informanter fra 3 ledd. Vi har for eksempel valgt mellomleder til fordel for linjeleder (nivået under mellomleder), fordi mellomleder i organisasjonen forholder seg til topplederen oppover og sykepleierne nedover. I og med at vi skal ta for oss den interne kommunikasjonen, og se på de ulike verktøy som brukes for å kommunisere før og under en endringsprosess, ble det naturlig å velge kommunikasjonsansvarlig fra topplederen som en av informantene. Vi har valgt to sykepleiere fra hver avdeling for å være sikker på at de ikke ble underrepresentert. Vi valgte ikke bruke leger som informanter, siden de også kan ha lederroller i enkelte avdelinger.

Vårt teoretiske rammeverk vil være avgrenset til de fire første stegene i John Kotter's (2012) «8 step process for leading change», heretter kalt 8 stegsprosessen. Vi avgrenser til de 4 første stegene, fordi vi skal fokusere på oppstartsfasen til en endringsprosess, og vi tror det er i forhold til disse 4 stegene eventuell endringsmotstand oppstår. Vi mener at tilstedeværelse og hvordan man kommuniserer vil dempe motstand eller kunne føre til støttende holdninger og/eller atferd hos mottaker. Dersom budskapetets avsender gir en forklaring på hvorfor en endring er nødvendig, mener vi det vil være lettere for mottaker å gi aksept for endringen. Dette forklares i Kotter (2012) sine fire første steg.

Vi vil i tillegg til dette supplere med annen relevant teori innenfor fagfeltene motstand og (intern) kommunikasjon, som vi mener er relevant for oppgaven.

### 3.0 Teoripresentasjon

Som presentert innledningsvis vil vi i teoripresentasjonen fokusere på John Kotter (2012) sin modell for endringsprosesser. De 4 første stegene er vår teoretiske ramme for å kunne besvare vår problemstilling. Underveis supplerer vi med relevant teori om hvorfor det er motstand til endringer og hvordan man kan håndtere og redusere motstand på best mulig måte, ved riktig bruk av intern kommunikasjon.

#### 3.1 8 stegprosessen

*”Transformation is impossible unless hundreds or thousands of people are willing to help, often to the point of making short-term sacrifices. Employees will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible. Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured” – John Kotter (Sandell og Janes, 2007; 25).*

Utsagnet er grunnlaget for Kotter (2012) sin modell for endringsprosesser også kalt 8 stegprosessen (se figur 1).



Figur1: 8 step process for leading change. Kilde: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Forskning fra 2008 gjort av konsultentselskapet Mc Kensey på feltet, viser at mer enn 70% mislykkes med endring på en eller annen måte (Rønne 2010). Å kommunisere visjon og strategi vil være viktige strategier for at en organisasjon skal kunne nå sine mål i en endringsprosess (Kotter, 2012). Det forklares i boken "Leading change" fra 2012, at organisasjoner ikke er gode nok på å tilnærme seg den aktuelle endringen, samt å få ansatte til å forstå hvorfor endring er nødvendig (ibid).

God intern kommunikasjon vil øke forståelsen for hvorfor en endring må til, og er derfor et av de viktigste verktøy som brukes. Det skaper tilknytning til endringen og reduserer motstanden. Lederskap i en endring vil bli en av de største utfordringene i fremtiden, fordi det er et økende fenomen (Kotter, 2012).

En vellykket endring avhenger av samspill mellom flere ulike faktorer. Disse faktorene er; det må eksisterer en forpliktelse og en følelse av at det haster eller er nødvendig. Åpenhet, en klar visjon for endringen og en god strategi skal kommuniseres godt og tydelig fra et godt lederskap som har en konkret plan med endringen. Dette er observasjoner gjort av organisasjoner hvor endringen har vært vellykket (Kotter, 2012).

### 3.1.1 4 suksessfulle steg

**Trinn 1;** etablere en forståelse av nødvendighet.

Ledelsen må identifisere kriser, se potensielle kriser og muligheter, samtidig som han må etablere en forståelse av endringens nødvendighet.

Hvorfor er det behov for endring? Hva blir konsekvensene hvis vi ikke endrer nå? De som er utenfor ledelsen trenger å bli overbevist om hvorfor endringen faktisk er nødvendig.

Hvis flesteparten av de ansatte ikke forstår hvorfor endringen er nødvendig, kan endringen bli vanskelig å gjennomføre, fordi motstand oppstår (Kotter, 2012).

Det første trinnet er viktig fordi det gagnar samarbeidet i organisasjonen. Det å få alle til å mene og føle det samme er utfordrende, men hvis flertallet forstår hvorfor endringen må skje vil endringen bli lettere å lede og mer effektiv å gjennomføre. Men for at flertallet skal tro på endringen må også deres leder tro på endringen og mene at den er nødvendig. Det viktigste å forebygge i denne startfasen er følelsen av at hverdagen skal bli verre. Resultatet av endringen skal ikke føre til noen undergang (ibid).

**Trinn 2;** etabler en sterk, tillitsfull koalisjon.

Som leder er man nødt til å finne samarbeidspartnere som veileder, dette for å lette og fokusere arbeidet i gjennomføringen. Kotter (2012) anbefaler å opprette et team av ledere med beslutningsmyndighet og tilstrekkelig med makt, for å lede og få samlet og danne felles mål. Dermed vil man oppnå maksimal effektivitet og troverdighet rundt endringen. Poenget med dette er for å forebygge en overkjøring fra ansatte som yter motstand, på grunn av mangelen av en sterk nok allianse for å lede og dermed ender med at flertallet vinner (Kotter, 2012).

Kvaliteten av endringen avhenger også av et godt lederteam, fordi mengden og type av oppmerksomhet ledelsen gir til sine ansatte vil igjen vise seg i den jobben de ansatte utfører. Mange undervurderer dette trinnet og kanskje tar det litt for gitt, som resulterer i at forsøket på gjennomføringen stopper opp. Lederteamet må holde seg pro-aktiv og engasjerte mot målet. Da er det også viktig at det er et team som ikke består av det motsatte, folk må plasseres der de er gode (ibid).

Hvis toppledelsen holder seg engasjert og samarbeider med koalisjonen i endringsarbeidet, samt å ha utført aktivitetene i dette trinnet riktig, vil det øke sannsynligheten for at koalisjonen lykkes (ibid).

**Trinn 3;** når trinnene over er implementert kan man forme en tydelig visjon, og utarbeide en strategi i veien mot å nå visjonen.

En tydelig visjon basert på fremtiden, skal gi et positivt bildet til de ansatte. Det skal appellere til hvordan resultatet skal bli. Hvor skal vi? Dette skal motivere de ansatte til å forstå at det er verdt å ofre noe for det som kan vise seg å bli til det bedre (Kotter, 2012).

En tydelig visjon og strategi vil også hjelpe de ansatte til å koordinere, fordi de blir vitende om hva de skal gjøre og de vet hvor de skal (ibid). Et kritisk ansvar for ledelse setter retningen for organisasjonen mot fremtiden, og på grunn av dette må toppledelsen beholde noe av ansvaret for å skape et høyt nivå av visjonens beskrivelse. Med det mener Kotter (2012) at det ikke er ønskelig å la hele styringen for trinn tre bli håndtert kun av koalisjonen. Utarbeidelsen krever tid og tålmodighet.

*“En utydelig visjon er nesten verre enn ingen visjon”* (Kotter, 2012; 85).

**Trinn 4;** Når visjonen er formulert må den kommuniseres ut til de involverte. Benytt enhver anledning til å kommunisere!

Når trinn 3 er utført, skal visjonen kunne kommuniseres på en forståelig måte til de ansatte på fem minutter. Grunnen til at Kotter (2012) setter en tidsramme på akkurat dette er for å gjøre kommunikasjonen enkel og ukomplisert.

Organisasjonsforståelsen vil bli fremmet gjennom kommunikasjon. Og det vil etablere grunnlag for å danne og holde på engasjement fra ansatte til å omfavne den nye retningen. Gjennom kommunikasjon vil toppledelsen fange opp følelser fra både hodet og mage, fra koalisjonen og andre ansatte. Språket må tilpasses og helst unngå overstadig bruk av vanskelige faguttrykk (Kotter, 2012).

### 3.1.2 De med suksess

Felles for de suksessfulle bedriftene i en endringsprosess er at de greier å håndtere de ulike trinnene, i motstanden mot endringen (Kotter, 2008).

Måten de håndtere det på kan variere og være av ulike kombinasjoner, men de to viktigste hovedmetodene er at lederne møter sine ansatte med en viten om hva som er deres styrker og kapabilitet, og at lederen møter dem med en forståelse, men samtidig viser at situasjonen er realistisk- dette skal vi klare sammen (ibid).

Den største feilen lederne gjør som oftest gjentar seg, er at de ikke benytter seg av sine verktøy som for eksempel kommunikasjonskanaler og -strategier, eller bare bruker en av de og ikke tilpasser situasjonen -de imøtekommer ikke sine ansatte godt nok. Den andre feilen som gjentar seg er at lederen ikke har en tydelig nok utarbeidet strategi, eller at de ikke kommuniserer eller følger den (Kotter, 2008).

## 3.2 Motstand

*Den som ikke er med, er imot!*

*Eller*

*Den som ikke er med har mot?* (Hennestad & Revang, 2014; 178).

### 3.2.1 Hva er motstand?

Scott og Jaffe (1989) har presentert i boken "Managing organizational change" årsaker til motstandsreaksjoner i endringsprosesser; tap av trygghet, ting blir uforutsigbart. Tap av kompetanse pga. tildeling av nye oppgaver man føler seg usikker på. Tap av tilhørighet i organisasjonen, hvor sosiale relasjoner endres. Tap av territorium (Bergheim & Jakobsen, 2013).

Kotter og Schlesinger (1976) beskriver fire andre årsaker til at motstand oppstår; egeninteresse, hovedfokuset ligger på egne behov og ønsker. Misforståelser og mangel på tillit mellom ledere og ansatte. Ulike vurderinger av hva som er best for organisasjonen. Lav eller ingen toleranse for endring (Bergheim & Jakobsen, 2013).

Motstand mot endring er ikke et nytt fenomen. Vi mennesker er ikke kjent for å være endringsvillige. Vi er vanedyr og liker det som er trygt i faste rammer og rutiner. Endring vil derfor utløse en usikkerhet hos den ansatte: "Hva vil skje med meg?" (Hennestad & Revang, 2014). Følelsen av usikkerhet kan utløse sinne og frustrasjon som gjerne oppfattes som motstand. Ledere opplever at endringsprosesser ikke alltid går som de burde da de underveis erfarer at prosessene ikke fører fram og alt fortsetter som før. Dette skyldes i mange tilfeller at ledere ikke har klart å få organisasjonen med seg (ibid). Hennestad og Revang (2014) sammenligner fenomenet motstand med fysikkens analogi. Er det ingen motstand og friksjon, så er det ingen bevegelse. Mao så er det energi i organisasjoner og det er energi som driver en organisasjon, motstand er energi.

### 3.2.2 Håndtering av motstand

I en studie foretatt av organisasjonsendring i 1948 av Coch og French, var hovedfunnet at folk må ville endre seg for å få til en endring. En endring er usikkerhetens rom grunnet de menneskene som befinner seg der, derfor er endringsrommet et rom preget av kampen mellom drivkrefter og motkrefter. Ledere flest definerer motstand som noe negativt: ”Er du ikke med så er du imot”, det må derfor ryddes av veien. Endringsoppgaven blir dermed å omdanne negativ energi til noe man kan benytte som et positivt bidrag i det videre endringsarbeidet (Hennestad & Revang, 2014).

I Davis A. Nadler (1981) sin organisasjonsteori, finnes tre aspekter ved en organisasjon som kan skape endringsproblemer. Den første går ut på at individer skaper motstand fordi folk er usikre og uvitne om hva som kommer til å skje, som nevnt tidligere. For det andre kan det uformelle i organisasjonen skape et maktproblem, hvor kollegaene seg i mellom yter motstand uten at det er synlig. Det siste er at en formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og atferd. Felles for disse tre aspektene er individer og motstand (Hennestad & Revang, 2014). Videre sier Hennestad og Revang (2014) at intern kommunikasjon, involvering og gode prosesser kan øke endringsviljen, minske motstanden og skape bedre forståelse for de prosessene som må gjennomføres, noe vi skal gå nærmere inn på i neste kapittel.

Motstand kan hindre og kan belyse kritiske aspekter ved en endring, men det er dermed ikke sagt at motstand i endringsprosesser er en negativ ting. Motstand kan også være med på å gi konstruktive retningsendringer under en endringsprosess. Motstand er et tegn på engasjement, en prosess der ulike synspunkter brynes, tid og rom for refleksjon og hvor “dumme” endringsforsøk kan hindres. Derfor må motstand ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid (Hennestad & Revang, 2014).

*”motstand mot endring har utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig”.* – Jacobsen og Thorsvik (2012)

Jacobsen og Thorsvik (2012) viser til Lewin sin kraftfeltteori. Teorien beskriver at det i organisasjoner er drivkrefter, krefter som driver frem en endring og motstandskrefter. Gjennomføringen av endringsprosesser går gjennom tre faser; opptiningsfasen, endringsfasen og nedfrysningsfasen.

I **opptiningsfasen** er målet å skape motivasjon før endring og de ansatte vil erkjenne at gamle måter å gjøre ting på ikke lenger holder mål. **Endringsfasen** er da man ser etter nye måter å gjøre ting på, og også da tiltakene settes i gang. I **nedfrysningsfasen** blir det nye etablert og innarbeidet og man stabiliserer atferd og finner tryggheten. Det er viktig å være gjennom alle fasene for å få en vellykket omstilling og ikke falle tilbake igjen eller få sterk motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

Så hvordan kan en leder forbedre, eller øke, sin sjanse for suksess i endringen? Kotter (2008) fremhever at sosialintelligens og personlige ferdigheter er en nødvendig- og viktighet. Samfunnet vi lever i i dag er stadig i endring og utvikling, det er derfor alltid også noe nytt å lære. Men hvor konsekvensen av å feile bare blir større. Derfor kommer Kotter (2008) med disse forslagene:

1: Gjennomføre en analyse av organisasjonen. En analyse av dens situasjon og tilstand den er i nå. Hva som forårsaker problemet, og hvor det ligger. Ved å foreta en slik analyse kan man bli “bedre kjent”, og få en følelse eller forståelse med problemet, og dermed finne en eller annen løsning på hva som trengs i endringen (Kotter, 2008).

2: Gjennomføre en analyse av hvilke faktorer som er relevante for endringen. Med det menes hvilke spørsmål leder skal forberede seg på kan dukke opp fra de ansatte som motstand (Kotter, 2008). Det vil derfor være viktig å stille seg selv spørsmål som: Hvem kan møte med motstand til endringen? Hvilken informasjon skal ut? Hvem og hva skal implementeres, og når?

3: Til slutt bør man overvåke gjennomføringen av prosessen. Dette er viktig, fordi uansett hvor nøye analysene er blitt gjort og hvor godt det hele er planlagt, vil det alltid dukke opp noe man ikke var forberedt på. Derfor, gjennom proaktiv overvåkning kan man identifisere det uventede som eventuelt kan dukke opp (Kotter, 2008).

Ulike typer motstand oppstår gjerne fortløpende. Motstand opptrer i skjulte former og er derfor vanskelig å oppdage og vanskelig å møte. Det er derfor viktig å kartlegge årsaker og røtter. Folk flest misliker endring og det kan også være den umiddelbare forklaringen på motstand. Endringer truer muligheten for å få dekt tilvendte behov og til å mestre verden i tilvante mønstre (Hennestad & Revang, 2014).



### 3.3 Intern kommunikasjon

Som nevnt mener Kotter (2012) at god intern kommunikasjon er avgjørende i alle endringsprosesser, og må ta utgangspunkt i et tydelig og attraktivt målbildet for bedriften. Intern kommunikasjon er derfor ikke bare viktig for å informere de ansatte om hva som skjer og kommer til å skje, men for å dra de ansatte i retningen man ønsker, samt for å unngå holdninger som har en negativ innvirkning på endringsprosessen (Erlie, 2012).

#### 3.3.1 Hva er kommunikasjon?

Som presentert tidligere ønsker vi i vår studie å fokusere på det elementet i en endringsprosess som var av størst interesse, nemlig effektiv intern kommunikasjon for å håndtere motstand i en endringsprosess. En god intern kommunikasjon kan bidra til å øke forståelsen for hvorfor en endring skjer og samtidig bidra til å redusere motstand (Kotter, 2012).

Den første definisjonen vi kom over, og en trolig mye brukt definisjon er Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon som sier at kommunikasjon er:

*”Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon(sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon(mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009; 290).

Denne definisjonen forklarer kommunikasjon som en enveisprosess, hvor det fungerer mer som informasjonsformidling, heller enn en prosess hvor det åpner for tilbakemelding fra mottaker. For eksempel ved å informere ansatte om at en endringsprosess skal bli iverksatt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Under en endringsprosess vil enveiskommunikasjon være både selvsagt og hensiktsmessig, med tanke på formidling av praktisk informasjon og oppdateringer på fremgang i endringsprosessen (Kongsvik, 2006). Men åpner man ikke for en toveiskommunikasjon under en endring kan det fort skape flere problemer enn det løser, ved at ledelsen ikke åpner for en dialog med de ansatte, og hvor budskapet blir ensidig hvor det positive overkommuniseres og det negative underkommuniseres (ibid).

Det er viktig med toveiskommunikasjon under en endringsprosess for at de ansatte skal kunne forstå målet med endring, føle seg inkludert og skape mindre usikkerhet blant de ansatte (Kotter, 2012). Ledelsen er også avhengig av bidrag og tilbakemeldinger fra sine ansatte, og de ansatte er avhengig av kontinuerlig informasjon i form av svar på eventuelle spørsmål (ibid). Derfor ønsker vi også å se på Bente Erlien (2012) sin definisjon av intern kommunikasjon, hun bruker toveisaspektet for å understreke intern kommunikasjon. Vi mener denne definisjonen passer best fordi den definerer former for intern kommunikasjon i en organisasjon som informasjonsflyt og utveksling av ideer. Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon er veldig generell og kan omhandle andre eksterne aktører annet enn kun internt i organisasjonen.

Erlien (2012) definerer internkommunikasjon som:

*”...informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.”* (Erlien, 2012; 17)

Denne definisjonen synes vi legger vekt på dialog og deling av informasjon. Gjennom toveiskommunikasjon vil det være mulig for både sender og mottaker å kontrollere at budskapet blir forstått (Erlien, 2012).

### **3.3.2 Formell og uformell kommunikasjon**

Den interne kommunikasjonen kan deles inn i formell og planlagt eller uformell og ikke-planlagt kommunikasjon som ledelsen ikke kan styre.

Kommunikasjonens funksjoner er å skape kontroll gjennom påvirkning, motivere og bidra til å gi nødvendig informasjon i en organisasjon. Hindringer i kommunikasjonsprosessen beror hovedsakelig på svikt i kognitiv informasjonsomsetning hos sender og/eller mottaker. Feilpersiepering kan få store konsekvenser i en bedrift dersom nødvendig informasjon ikke blir oppfattet hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

For å forbedre den interne kommunikasjonen kan man forenkle språket, lytte til ikke-verbal kommunikasjon for å se hva andre og seg selv kommuniserer, bruke jungeltelegraphen for å få innsikt i andres oppfatning, lytte aktivt og regulerer informasjonsflyten ved å bevisstgjøre balansen for uformell og formell kommunikasjon (ibid).

**Formell kommunikasjon** er ikke bare strukturert og planlagt, den er i tillegg av offisiell karakter (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det vil si at tradisjonelt informasjonsarbeid går gjennom de formelle kanalene som internavis, møter, intranett og e-post.

Det som kommuniseres gjennom de formelle kanalene er sett på som betydningsfullt for organisasjonen, og har derfor er begrenset omfang. Formell kommunikasjon er forpliktende, derfor er det tilbakeholdene med informasjon, som igjen gjør at det tar lang tid å utforme (Erlie, 2012). Ved at formell kommunikasjon er av høy kvalitet kan redusere fremveksten av negative rykter og antagelser, likevel vil menneskelig kontakt og kommunikasjon gjennom uformelle kanaler være en viktig faktor innen en organisasjon (ibid).

Den **uformell kommunikasjon** er den spontane kommunikasjonen som skjer gjennom uformelle kanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Innholdet i uformell kommunikasjon er det som alle har til felles og vil alltid forekomme der flere mennesker er samlet. Forsøk på å kontrollere denne prosessen vil bare føre til motreaksjoner. Det vil derfor være en mistillit, eller tillit, tilstede i uformell kommunikasjon. Det kan bidra til ryktespredning eller til utvikling av sosiale relasjoner og subkulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2012). Erlie (2012) kategoriserer den uformelle kommunikasjonen for noe som ligger utenfor ledelsens og informasjonsavdelingens kontrollområdene, og at denne type kommunikasjon forekommer som kantineprat, korridorssnakk, røykehjørnet, e-post og sladding på firmafest. Uformell kan ikke kontrolleres av ledelsen og kan derfor bli sett på som noe negativt. Bruken av uformelle kanaler kan bidra til rykter som igjen kan generere til svekket arbeidsmoral (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

Det som skiller disse to formene for kommunikasjon er at den formelle kommunikasjonen er faktabasert og inneholder lite følelser mens den uformelle er full av følelser og til tider er preget av mangelfull eller misforstående faktainformasjon (Erlie, 2012).

### 3.3.3 Rykter og sladder

Rykter og sladder foregår i de uformelle kanalene og blir i fleste tilfeller kategorisert som negativt. Rykter oppstår på grunn av manglende informasjon og usikkerhet, og kan skape skikkelige problemer. Det beste rykteforebyggende virkemiddelet er derfor god og relevant kommunikasjon. Det er vanskelig for ledelsen og andre utenforstående å kartlegge roten til ryktene, og derfor vanskelig å stoppe de.

Det ligger utenfor deres maktområdet (Erlie, 2012). Det beste vil da være å motbevise ryktene ved å sprøyte mest mulig korrekt informasjon inn i de uformelle kanalene som ”motgift” til negative rykter og sladder. På samme måte som den uformelle kommunikasjonen i sin helhet, trenger ikke rykter å være negativt for den som driver med den interne kommunikasjonen. Erlie (2012) påpeker dette ved å forklare at det finnes forskjell på ondsinnede rykter og uskyldig sladder.

Det er svært mange som fanger opp rykter og det er svært mange som tror på dem, fordi vi påvirkes mer av de menneskene vi har tiltro til enn informasjon gitt på papiret. Jungeltelegrafen kan derfor bli sett på som en mer effektiv kanal enn intranett og møter.

Skal man gjennomføre en forandringsprosess og holdningsendringer på en arbeidsplass, er den mest effektive måten å bruke det uformelle nettverket, fordi vi lar oss lettest påvirke av grupper eller personer vi kan identifisere oss med, sier Erlie (2012).

### 3.3.4 Sosiale medier

Vi lever i dag i et risikosamfunn, hvor man ikke alltid har kontroll over alt som blir lagt ut på sosiale medier. Dette er en utfordring i krisehåndteringen fordi man ikke får bremsset ryktene på samme måte som før, det vil si like kontrollert (Coombs, 2014). En viktig nøkkelkomponent til denne ”nyere” kommunikasjonskanalen er at den er toveis. Det vil si at sosiale medier kan ha evnen til å kunne gjøre dialogen enklere og mer tilgjengelig (ibid). Det å være åpen i en motstandskrise handler om 3 ting i følge Coombs (2010): Å være tilgjengelig, villig til å offentliggjøre informasjon og være ærlig. Kommer man med usannheter vil krisen forsterkes. Det er også viktig å være konsistent i kommunikasjonen, mao –å snakke med en stemme, da vil man oppnå større troverdighet.

### 3.3.5 Walk The Talk

Kotter (2012) sier man må repetere informasjonen når man annonserer en endring. Ansatte kan anse endringen som et ukjent fenomen som skaper sjokk og redsel, som resulterer i at man mister konsentrasjon og tilstedeværelse. Kommunikasjon i endring kan være meget utfordrende. Spesielt fordi det ofte ender med enveis-kommunikasjon. Ledelsen forteller sine ansatte om endringen, og kommer med motiverende ord og entusiasme. Klapper i hendene og sier ”la oss gjøre dette sammen”. Så sitter de ansatte igjen som spørsmålstejn. Dette er dessverre gjengangere for flere organisasjoner (Kotter, 2012).

Den beste måten å nå inn til ansatte i slike situasjoner er det Kotter (2012) kaller for walk-the-talk; kommuniser via handling. Når de ansatte ser toppledelsen leve ut og gjennomføre visjonen i praksis, vil det bli lettere for dem å følge etter. Men dette avhenger også selvfølgelig av tillit til toppledelsen (Kotter, 2012).

Det vil si at når det er et samspill mellom det toppledelsen sier og det de gjør, vil de ansatte bli tryggere på endringen. Denne type kommunikasjon fungerer mye bedre for de ansatte, kontra det å motta massive mengder av eposter og nyhetsbrev (ibid).

La oss gi et eksempel på hvordan visjonen kan kommuniseres. Hvis endringen handler om innsparinger i organisasjonen. Hva kan ledelsen gjøre for å vise de ansatte at dette ikke er til fordel for dem? Hvis toppledelsen går ned i lønn, er det et sterkt signal til de ansatte at de er med på endringen og ønsker å bidra. På denne måten står ikke ledelsen bare å sine ansatte hva de må gjøre, og hvor mye de må ofre (Kotter, 2012).

Konseptet er egentlig veldig enkelt. Ord kan ofte bli for simpelt, det kyniske i oss tror sjeldent på ord, men vi tror på handling (ibid).

Det finnes en mengde kommunikasjonsstrategier og planer, det viktigste er måten man utfører det på. Tillit er lett å miste og vanskelig å opparbeide seg. Økt usikkerhet utfordrer selv de mest etablerte tillitsforholdene (Karp, 2014, Kotter, 2012).

## 4.0 Metode

I følge den samfunnsvitenskapelige læren, skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2010). Kvantitativ metode resulterer i tallfestede data. Denne metoden tas i bruk når man ønsker å generalisere ved hjelp av statistiske prosedyrer (Johannesen m.fl. 2010). Kvalitativ metode brukes når man ønsker å avdekke holdninger og meninger bak et fenomen, forstå en hendelse. Metoden brukes når vi ønsker å lage teorier eller når vi ikke har ambisjoner om å komme frem til resultater av generell eller allmenngyldig karakter (Ringdal, 2013). Det er sistnevnte metode vi har benyttet oss av i denne oppgaven. Vi har benyttet oss av samtaleintervjuer, ettersom vår hensikt med forskningen har vært å kartlegge holdninger, i form av motstand mot endringer i Norsk helsevesen. Denne type metode passer når man ikke kjenner fenomenet så godt, hensikten med kvalitativ tilnærming vil derfor være å få fyldigere svar og beskrivelser (Johannesen m.fl, 2010).

”Utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet”- (Johannesen m.fl. 2010)

## 4.1 Casestudie

Ringdal (2013) skiller mellom fem typer forskningsdesign, hvor av det ene er casestudie. Casestudie er undersøkelse av et lite antall analyseenheter, og vil kunne generere tilstrekkelig med informasjon etter bare en måling (Ringdal, 2013). Ut ifra dette har vi valgt casestudie som forskningsdesign for å få svar på vår problemstilling. Vi har innhentet informasjon knyttet til vår problemstilling ved informantene våres på sykehuset. Det gitte sykehuset vil være vår case og informantene/medarbeiderne på sykehuset vil være våre analyseenheter.

### 4.1.1 Fordeler og ulemper ved vår studie

Ulempen med casestudie er at den har begrenset med analyseenheter, noe som gjør at den ikke er overførbar til andre caser (Ringdal, 2013), og fakta om ett medlem av en gruppe er ikke nødvendigvis representativt for hele gruppen (Wæhle & Sterri 2016). Det er ofte utfordrende å identifisere en årsakssammenheng kun ved hjelp av en case-studie, siden det ofte kan være mange fenomener som kan tenkes å påvirke et gitt utfall (ibid).

I denne studien stiller 13 informanter fra fire avdelinger. Sykehuset har tusenvis av ansatte, flere klinikker og titalls avdelinger, så dette anser ikke vi som representativt for den interne kommunikasjonen under endringsprosesser i andre organisasjoner. Men vi vil likevel anta at informasjonen vi sitter med fra informantene vil gi oss en god nok innsikt i om den interne kommunikasjonen under en endringsprosess er effektiv nok eller ikke for å håndtere motstand som forekommer.

Det finnes likevel enighet om at casestudie kan være nyttig, fordi de også kan brukes til å beskrive hypoteser eller årsakssammenhenger i kvantitativ metodebruk (Wæhler & Sterri, 2016). En annen fordel er at kvalitativ metode tillater forskeren å gå i dybden av en analyseenhet for å komme frem til et mer beskrivende fenomen (Ringdal, 2013).

## 4.2 Utvalg

Som sagt består vårt utvalg av 13 informanter som alle jobber på sykehuset i vårt eksempel. En av informantene jobber i *toppledelsen* og er den som bistår med råd og veiledning til avdelingene, lager strategier som kan bidra til å håndtere motstanden internt, og styrer de interne kommunikasjonskanalene. Fire av informantene jobber som mellomledere, en på hver avdeling; heretter kalt: avd. A, avd. B, avd. C og avd. D. *Mellomlederne* er de som er ansvarlige for å kommunisere endringene videre til de ansatte, de er derfor ikke valgt tilfeldig. De medarbeiderne vi intervjuet er tilfeldig valgte innenfor de fire avdelingene, alle er *sykepleiere*. Utvalget sykepleiere var kun kvinner i alderen 27-40 år.

*Mellomledere* var av begge kjønn; to menn og to kvinner mellom 40 og 50 år og *topplederen* (dette tilfellet også kommunikasjonslederen) var en mann i 40 årene. *Topplederen* og en av de kvinnelige *mellomlederne* var de eneste av informantene som ikke hadde helsefaglig utdanning.

Ettersom vi skal beskrive hvordan endring oppleves hos ansatte i forskjellige ledd i organisasjonen, mener vi at det å intervjuere flere fra forskjellige avdelinger vil skape et mer pålitelig bilde. Det er heller ingen grunn til at opplevelsene er like for alle (Ringdal 2013).

Vi har rekruttert informantene personlig ved å kontakte kjente og bekjente på sykehuset, som igjen har gitt oss videre rekommandasjon.

Tema er interessant og informantene var mer enn villig til å hjelpe oss med svar. Tidsrammen og ressurser har begrenset størrelsen på utvalget vårt. Ifølge Ringdal (2013) er utvalget vårt allikevel representativt for undersøkelsen. Om vi hadde hatt mer tid ville vi i tillegg til samtaleintervjuer, også hatt gruppeintervjuer. Det vil gi informantene mulighet for å skape dialog, noe som muligens ville resultert i flere interessante synspunkter og argumenter. Fra toppledelsen på sykehuset har vi fått resultatene til en undersøkelse (se vedlegg: III) foretatt i 2014, som omhandler den interne kommunikasjonen. Vi kunne også utført en kvantitativ undersøkelse til sammenligning med våre kvalitative funn, for å belyse holdningene til så mange som mulig, hvis tidsrammen hadde tillatt det.

#### 4.2.1 Anonymitet

For at vi skulle få med oss alt informantene sa, tok vi opp intervjuene for så å transkribere de etterpå. Dette mener vi også har vært hensiktsmessig prosedyre for å sikre troverdigheten vår og informantenes. Etter intervjuene var transkribert, slettet vi opptakene for å sikre anonymiseringen av informantene. Vi har anonymisert informantene ved å kalle de for *toppledelse*, *mellomleder* og *sykepleier* tildelt sine avdelinger (avd A-D). Identiteten til informantene og deres arbeidssted skal derfor ikke kunne etterspores.

Organisasjonen er som nevnt også anonymisert og vil bli kalt for *sykehuset* i denne oppgaven. Informantene vi intervjuet ansikt til ansikt fikk tildelt et samtykkeskjema, der det ble presiseres at informanten og arbeidsplassen vil være anonym, og at man når som helst hadde muligheten til å trekke seg. Pluss at all data vil bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven. Samtykkeskjemaet (se vedlegg I) skulle signeres i to eksemplarer, hvor informanten beholdt et av eksemplarene.

#### 4.3 Datainnsamling

Vi valgte å benytte oss av samtaleintervju. Det finnes forskjellige måter å gjennomføre et forskningsintervju på. Ustrukturert intervju med få eller ingen planlagte spørsmål hvor intervjuet blir mer som en samtale, eller strukturert intervju hvor alle spørsmål er fastsatt på forhånd og det følges mer eller mindre slavisk (Johannsen m.fl, 2010). Vi har verken valgt det løst strukturerte eller helt stramt strukturerte intervjuet, men har utført et såkalt semi-strukturert intervju som ifølge Tanggaard og Brinkmann (2012) er den formen for intervju som oftes brukes i moderne intervjuforskning.



I og med at alle er forskjellige ville det blitt vanskelig å følge samme intervjuguide. Det har derfor vært viktig å stille noen sentrale spørsmål forholdsvis likt til alle, til sammenligning (Ringdal, 2013).

Vi valgte samtaleintervju for at vi ville ha fleksibilitet i kommunikasjonsmuligheter, for å få muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser. Ringdal (2013) skriver at ulempen ved denne type intervju er at det krever mye tid og at man ubevisst kan stille ledende spørsmål, noe vi mener vi har klart å styre unna.

### 4.3.1 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene var gjennomført på 12 dager. Hvert intervju som var ansikt til ansikt varierte fra 50-60 minutter. Vi laget to forskjellige intervjuguider med 10-11 spørsmål på hver; en til ledelsen og mellomledere og en til sykepleierne. Selv om spørsmålene på intervjuguidene var forskjellig, måler spørsmålene vi stiller det samme, samt at spørsmålene i begge intervjuguidene er nært knyttet til problemstillingen. Intervjuguiden ble fulgt som en mal, og oppfølgingsspørsmål ble tilpasset avhengig av respons.

Ettersom våre informanter jobber skift har vi ikke hatt muligheten til å avtale en tid som passer for begge parter, så halvparten av intervjuene vi har foretatt har vært via e-post. Det er ikke gitt at ansikt til ansikt intervju er den beste basisen for et intervju. Det fysiske nærværet ansikt til ansikt intervjuer vekker kan virke ubehagelig og derfor hemmende for intervjuet. Man kan forestille seg at avstanden til intervjueren kan generere mer frie svar, og respondenten kan gå til og fra sitt svar og utdype det over tid. Det har i kvalitativ forskning vært en tendens til å mene at det folk sier i et ansikt til ansikt intervju, er mer ”autentisk” enn der de for eksempel kan skrive eller tegne (Tanggaard & Brinkmann, 2012; 25-26). Vi har sett at den praktiske fordelene, ved å intervju via e-post, har vært at de er selvtranskriberende, noe som har vært en tidsbesparelse for oss i forskningsprosessen. Ulempen ved skriftlige svar har vært at vi ikke får like utfyllende svar som ønsket, og muligheten for oppfølgingsspørsmål har blitt vanskeligere (Ringdal, 2013).

Til de informantene vi utførte ansikt til ansikt intervju med, sendte vi på forhånd intervjuguide (se vedlegg II) og et samtykkeskjema (se vedlegg I).

Hensikten med å sende intervjuguiden var at informantene skulle få muligheten til å forberede seg slik at vi fikk en nøye gjennomgang av temaet med utdypende informasjon, samt holde informanten mest mulig til den konkrete problemstillingen uten store avsporinger. Intervjuene ble gjennomført i informantenes arbeidstid og på deres arbeidsplasser slik at det ikke skulle gå ut over deres egen fritid.

#### 4.4 Kvalitetssikring

Ringdal (2013) påpeker at det er omdiskutert om reliabilitet og validitet i det hele tatt er av relevans i kvalitativ forskning. Thagaard (2009) foretrekker begrepene troverdighet og bekreftbarhet fremfor reliabilitet og validitet, men selv om reliabilitet og validitet i statistisk forstand er uaktuelle i kvalitative data, er begrepene likevel nyttig (Ringdal, 2013).

Reliabilitet og validitet vil være begrep som likevel er betydelig for kvaliteten i kvalitativ forskning. Reliabilitet knyttes til spørsmål om forskningen er pålitelig. Validitet knyttes til vurderinger av spørsmål om forskningens troverdighet.

##### 4.4.1 Reliabilitet

Som nevnt tidligere startet hvert intervju med å presentere et samtykkeskjema, hvor det også står blant annet bakgrunn og formål og hva undersøkelsen innebærer. Vi ga også en kort presentasjon av problemstilling og hvem vi var, dette for å sikre god reliabilitet. På den måten forstår de muligens at deres bidrag er viktig i vårt analysemateriell (Thagaard, 2009).

Det er klart at vi har en interesse for temaet og i underbevisstheden har vi kanskje til og med gjort oss opp en mening om casen på forhånd. Vi er derfor forsiktige med å ytre egne synspunkter og meninger når vi presenterer temaet til informantene, i frykt om å påvirke de.

Vi deltok begge to i alle utenom ett intervju. På denne måten kunne vi ha en som stilte spørsmålene og en som observatør. Dette bidrar til å styrke reliabiliteten ved at svarene vi har generert blir mer pålitelige fordi vi har to sett med notater til sammenligning, i tillegg til lydopptak. Da har vi klart å minimere sjansen for mistolkinger (Johannesen m.fl. 2010).

#### 4.4.2 Validitet

For å oppnå god validitet er det viktig at informantene svarer på det som blir spurt om.

Har vi målt det vi har til hensikt å måle? I kvalitativ forskning kan validitet vurderes på to måter; av forskeren selv eller av informanten (Ringdal, 2013). Det finnes ulike typer validitet men vi skal gå litt inn på begrepsvaliditet; måler vi det vi tror? Det å bruke nok tid og vie nok interesse til feltet som skal studeres, kan gi oss som intervjuer nok kunnskap til å kunne skille mellom hva som er relevant stoff og ikke. Dette vil øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater (Johannesen m.fl. 2010).

## 5.0 Analyse og diskusjon

Dette kapittelet har vi delt inn i to hoveddeler. Hver hoveddel tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene vi har formulert. Kotter (2012) sine suksess-steg er som nevnt innledningsvis vårt teoretiske rammeverk. Med utgangspunkt i de fire valgte trinnene skal vi i begge hoveddelene drøfte og analysere funnene våres, samt sette det opp mot annen relevant teori, som presentert i teorikapittelet.

Så hvordan kan man tilrettelegge intern kommunikasjon for å håndtere motstand mot endring?

I 2002 utførte arbeidsforskningsinstituttet en undersøkelse ved 11 norske sykehus, hvor det ble sett på blant annet ledelse, arbeidsforhold og pasientenes opplevelser. Bildet som tegnes i rapporten var klart; helsevesenet er i endring, og de var ikke like gode på alle områder. Rapporten fremheves det at sykehus som har en klar forankring i verdier og mål, allerede har våget å gjennomføre endringer og ligger best an i forhold til fremtidige utfordringer (Schrøder, 2002).

For de fleste organisasjoner er ikke endring noen unntakstilstand, men normalen. Kommunikasjon derimot, kan være avgjørende om endringer blir en suksess eller en fiasko. Forskingen viser at endring er utfordrende, 7 av 10 endringsinitiativer mislykkes (Aanestad, 2015). Det eneste konstante vi vet er at endring eksisterer (Karp, 2014, Kotter 2012).

### 5.1 Hva kan være årsaken til motstand mot endring?

I teorikapittelet presenterte vi Scott og Jaffe (1989) sine årsaker til reaksjoner hos mennesker som blir rammet av endring. Tap av trygghet, tap av kompetanse og tap av territorium, kan være noen av årsakene til at endringsmotstand oppstår (Bergheim og Jakobsen, 2013). Dette underbygger Hennestad og Revang (2014) i sin påstand om at mennesker er vanedyr og er lite endringsvillige fordi vi liker å forholde oss til faste rammer og rutiner. Endringer vil derfor utløse usikkerhet hos den ansatte; ”hva vil skje med meg?”

Å møte motstand generelt med skepsis og spørsmål er naturlig, og derfor ikke spesielt for endring i sykehus.

*“Nok en gang er det tid for endring, og nok en gang blir vi tatt på sengen”- sykepleier avdeling D*

Enkelte ganger kan motstand være uttrykk for en sunn skepsis med gode korrigerende spørsmål og kvalitetskontroll. Men når det er mangel på kommunikasjon fra ledelsen, kan det være årsaken til at endringer mislykkes eller ikke finner sted i det hele tatt (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

### 5.1.1 Ledelsens rolle

*“Det skal være kontinuerlig forbedring, for å kunne gjøre det vi gjør bedre.”- toppledelsen*

Informantene i *toppledelsen* og *mellomledelsen* har troen på det å være til stede for sine ansatte gjennom endringen. Endringer kan komme i ulike omfang og på forskjellig nivå. De er alle enige i at det hjelper å være tilgjengelig for sine ansatte; det å ha evnen til å lytte og la det være rom for å uttrykke frustrasjon og skepsis. Våre funn viser at så lenge en endring oppleves som noe positivt blant *sykepleiere* i en avdeling, vil en endringsprosess få mindre motstand i en tilsvarende avdeling.

Som nevnt er noen av elementene som utpeker seg i motstand mot endringer, oftest usikkerhet og frykten for det ukjente (Hennestad & Revang, 2014). Kotter og Schlesinger (1976) påpeker dette ved å forklare at det første av fire årsaker til at motstand oppstår er egeninteresse. Ansatte har i første omgang kun fokus på egne behov og ønsker, fremfor organisasjonens (Bergheim og Jakobsen, 2013).

*Toppledelsen* i vår undersøkelse sier det er viktig å tenke over at de faktisk også tar en risiko ved endring. Blir endringen mislykket kan det føre til store økonomiske tap, skjønt dette nødvendigvis ikke er et viktig moment for de ansatte. I slike tilfeller kan det være fare for at endringsprosessen blir mislykket. I Kotter's (2012) trinn 1 legges det vekt på å raskt etablere forståelse av at endring er nødvendig. Hvis ledelsen har hovedfokus kun på det økonomiske aspektet og de ansatte har fokus på sin situasjon og det som er kjent (Jacobsen & Thorsvik 2012), blir det vanskelig for ledelsen å selge inn organisasjonens fremtid og å samle bedriften i et “vi”. *Toppledelsen* refererer til at de har utviklet verktøy; egne kommunikasjonsstrategier og lederseminar, og dette mener de kan bidra til å håndtere motstand i en endringsprosess. Da *mellomlederne* ble spurt om de visste om disse verktøyene, var det ikke alle som hadde informasjon om dette.

Mellomleder i avdeling A hadde ikke hørt om disse verktøyene:

*”Som en kommunikasjonsavdeling har ikke de klart å kommunisere det til meg. Da vet jeg ikke hvor feilen ligger. Det kan hende jeg ikke har hørt etter.” – mellomleder avdeling A*

Hvor det svikter i kommunikasjonen her er vanskelig å si, hvor vidt det er *topplederne* som ikke har videresendt nok informasjon, eller *mellomlederne* som ikke har registrert tilsendt informasjon.

*“De ansatte tror at endringen er til benefit for administrasjonen. Selv om man prøver å forklare, er det ofte at oppfatningen er pga. økonomi og at noen vil miste jobben. Der må vi være tydelige! Og det gjelder alle leder-nivå”- toppledelsen.*

*Toppledelsen* ser viktigheten med å være tydelig i kommunikasjonen på alle ledernivå. I Kotter's (2012) 4. trinn presiseres det at kommunikasjonen må være enkel og tydelig, dette er viktig for å få gjennomført en endring på en god og effektiv måte. Det er hensiktsmessig at visjonen er utformet og klar før trinn 4 implementeres (ibid).

Tidligere i teksten refereres det til Lewins kraftfeltteori om organisasjonens drivkrefter som fører til forandring, enten i den ene eller den andre retningen, og motkrefter.

*Mellomlederne* i undersøkelsen sier at det som er en stor utfordring, er å få prosessen til å bevege seg i positiv retning. Selv om man har fokus på å jobbe med de tingene som man kan gjøre noe med, er det utfordrende (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

*“Man kan, som leder, være så forberedt på motstand som man bare vil, fordi man vet at motstand fra de ansatte vil komme, men det er absolutt ingen garanti for å lykkes.”- mellomleder avdeling C.*

De stiller seg også spørsmålet om de ansatte egentlig skjønner alvorret og konsekvensene for bedriftens fremtid, hvis endringer ikke skjer. Samtidig har de en forståelse av at i en så stor organisasjon, med mange avdelinger og ansatte, kan ikke endringer gagne alle og enhver like godt.

*Toppledelsen* på sin side mener det er utfordrende. De kunne gjerne tenkt seg å møte alle for å forebygge den skepsisen de fleste ansatte har mot dem, men det er dessverre umulig med så mange ansatte og så stort område. Ved enkelte tilfeller føles det umulig å planlegge en endring.

*“Jeg skulle mye heller gått rundt å håndhilst, smilt og møtt alle personlig, istedenfor å sitte her med alt papirarbeid, men noen må jo igangsette det og...(...)” - toppledelsen.*

### 5.1.2 Sykepleiernes oppfatning

I følge *sykepleierne* er det de som besitter mest kompetanse i forhold til drift i avdelingene. De er i avdelingen 24/7 og er de nærmeste til å oppdage evt. feil og mangler ved f.eks. drift. De forteller at *toppledelsen* har liten eller ingen kunnskap om den daglige driften. Når ledelsen gjør en endring, føler over halvparten av *sykepleierne* at det ikke nødvendigvis er til det bedre. Dette gjelder spesielt når de ikke blir inkludert i endringsprosessen. Her kommer vi igjen tilbake til Lewis kraftfeltteori og hans 3 faser i forandringsprosessen. Målet i første fase, **opptiningsfasen**, er å inkludere de ansatte og skape motivasjon for endring, fordi måten å gjøre ting på må forandres (ibid). De ansatte må involveres helt i startfasen. Deltakelse og involvering kan være positive drivkrefter, som bidrar til at endringen fungerer bedre ute i praksis, og at implementeringen går lettere- med mindre motstand (Hennestad & Revang, 2014).

Her oppdaget vi tydelige forskjeller på det *sykepleierne* mente om de ulike lederne.

I følge 6 av 8 *sykepleiere* har de som oftest en bedre forståelse av en endring hvis den kommer fra mellomlederne. Det er fordi de føler at de er “en av dem”. Spesielt når nærmeste leder har bakgrunn fra å ha jobbet i avdelingen selv. *Toppledelsen* ble omtalt som å ha generell ledererfaring og liten helseforståelse.

Derfor ble direkte kommunikasjon *toppledelse-sykepleier* beskrevet som ikke eksisterende. Dette ser vi også stemmer med *toppledelsens* oppfatning av situasjonen, se sitat over.

*“De i ledelsen som selv har vært miljøpersonale, tror jeg har en bedre forståelse av vår arbeidsdag, og det er positivt”- sykepleier avdeling A*

I undersøkelsen vår kom det ikke klart frem at *mellomlederne* hadde forståelse av hvordan de ble oppfattet av *sykepleierne*. 3 av 4 mellomledere hadde helserelatert utdanning, og/eller arbeidserfaring i helsesektoren.

*“Dessverre så tror jeg det er mye rykter i korridorene, men det føles av og til nødvendig når man ikke er komfortabel med ledelsen, og tenker at det er vanskelig å formidle frustrasjon til ledelsen”- sykepleier avdeling B*

Ryktespredning kan være et ulmende element i motstanden mot endring (Erlie, 2012). Alle *mellomlederne* er bevisste på at dette eksisterer. Det kan bli mye ”snakk i korridorene” på sykehuset. Undersøkelsen vår viser at *mellomlederne* får tilbakemelding på ryktespredning, men de velger å tro at ikke alt er negativt. De håper at det også er rom for diskusjoner med positivt fortegn i korridorene. Alle *mellomlederne* er uansett enig i at akkurat dette er både vanskelig å forebygge og kontrollere. Halvparten av *sykepleiere* mener at det ikke skjer, mens den andre halvparten mener at det skjer alt for ofte og at det gjør de usikre.

*“Det er klart motstanden blir sterkere hvis det er skadelig og folk blir deppa av det eller sinte av det”- sykepleier avdeling C*

Alle våre informanter; *toppledelse, mellomledere* og *sykepleiere*, er enige om en ting: de tror det alltid vil være en eller annen form for motstand mot endring, og at det vil være flere ulike årsaker til at motstand oppstår. Det synes altså å være forventet at det vil være motstand når man introduserer et endringsinitiativ i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2012). Motstand trenger nødvendigvis ikke være noe negativt, motstand kan nemlig være med på å gi konstruktive retningsendringer. Det vil derfor også kunne ansees som et tegn på engasjement og rom for refleksjon som kan resultere i at ”dumme” endringsforsøk i bestefall hindres (Hennestad & Revang, 2014).

*“Enten så er man med, hvis ikke må man finne på noe annet å gjøre. Man kan ikke bare kjempe imot, da må man snu det og tror at det her skal bli bra og gjøre det beste ut av det”  
- sykepleier avdeling B*



*”For det er jo til syvende og sist hvis man skal gjøre en stor reorganisering og noen absolutt ikke vil, så må vi også kanskje minne noen forsiktig om at det er et valg å komme hit. og si at: hver morgen så velger du å komme hit og hvis du sier at du ikke velger, men at du bare må, så er det også et valg” – mellomleder avdeling A*

Poenget med en endring er ikke at hverdagen skal bli verre, og dette må ledelsen betrygge de ansatte på også (Kotter, 2012). Som sagt er det å få alle til å mene og føle det samme er en stor del av utfordrende. De ansatte avhenger derfor av å ha en leder som tror på og mener endringen er nødvendig (ibid).

*“Søren ikke enkelt å kommunisere trygghet. Jeg vet av erfaring at endring kan såre”  
- toppledelsen.*

### **5.1.3 Hvilken informasjon tilegner man seg?**

*Toppledelsen* beskriver den interne organisasjonskulturen og -strukturen, hvor sykehuset er inndelt i flere avdelinger med like mange forskjellige fagfelt, og igjen flere ansatte på hvert felt som igjen har sin spesialkompetanse. Det kan jo tenkes, med tanke på den informasjonen vi har innhentet, at en av årsakene til motstanden mot endring i et sykehus kan komme av at avdelingene er for spesialiserte. For noen kan det for eksempel være vanskelig å forstå sammenslåing av to avdelinger som tilsynelatende driver med vidt forskjellige ting.

Overføring av kompetanse har vært et betent tema på flere sykehus. I et intervju med foretakstillitsvalgt for Legeforeningen, Aasmund M. Bredeli i Norsk Sykepleierforbund (NSF) fortelle han at sykepleiere må jobbe på tvers av spesialiteter for å få mer ut av sykepleieresursene. En sykepleier med spesialitet i nevrokirurgi kan derfor havne på øre-, nese-, halsavdelingen. Noe han mener svekker kvaliteten på pasientbehandlingen og at tryggheten ved å kunne stole på beskjeder som gis og at man snakker samme fagspråk, forsvinner (Dolonen & Helmers, 2011).

*“Det hender jeg leser om voldsrisikovurderinger og sånne type ting, selv om det ikke er så aktuelt nå, men jeg hadde jo ikke trengt å gjøre det. Det er ikke så veldig relevant for denne jobben for eksempel”- sykepleier avdeling C*

Dette kan jo bety at de ansatte ikke bare tilegner seg informasjon som kun er relevante for dem, fordi de muligens ved en senere anledning kan havne på en annen avdeling.

Om både *mellomledere* og *sykepleierne* har fokus på sin egen avdeling og hva som er best for dem der og da, kan helhetsperspektivet og hva som er det beste for sykehuset svekkes. Så på spørsmål om hvorfor *mellomlederne* tror det ytes motstand svarer *mellomleder* i avdeling B, at:

*“(...) en del av det DØNN ærlige svaret mitt i forhold til det, det er fordi at man er egentlig mest opptatt av seg selv, og sin egen arbeidshverdag, og har et litt for “jeg driter i hva som foregår på intensiven jeg”- perspektiv.*

Vi har sett tidligere at endringer kan komme overraskende på de ansatte som ikke har vært involverte og deltakende i prosessen med å identifisere problemene (Hennestad & Revang 2014, Jacobsen & Thorsvik, 2012). *Toppledelsen* synes det er ønskelig å skulle lytte til og inkludere alle i prosessen. Men det er vanskelig på grunn av det store antallet ansatte. Som vi har påpekt, det er kontinuerlige endringer i helsesektoren, så det er forståelig at det kan være vanskelig til enhver tid å skulle implementere alle i endringsprosesser.

I denne undersøkelsen kan det tilsynelatende virke som flertallet av *sykepleiere* “godkjenner” endringen fordi de ikke opplever å ha noe annet valg.

*“Viktige beskjeder blir av og til gitt muntlig, og uten at alle de berørte får den samme beskjeden”- sykepleier avdeling D*

*Mellomlederne* bekrefter at de opplever at flertallet som regel ikke er særlig begeistret for endringen, ikke i første omgang når det blir informert om. En av *sykepleierne* som føler endringer er påtvunget, mener at man er nødt til å bli med på endringen slik at deres avdeling blir representert, man må bare henge på. Men samtidig sier de fleste av *sykepleierne* at de fortsatt ønsker å kunne være med å påvirke endringen. Det kan virke som at ønske om å kunne påvirke endringen, ikke dreier seg om å kunne hindre endringen fra å gjennomføres, men heller at de som sitter tettest på prosessene skal kunne komme med innspill på områder som med fordel kan gjøres på en annen måte. Så *sykepleierne* ønsker verken å bli helt utelatt eller være helt nøytrale i prosessen, men bli hørt.

Til tross for at de fleste mener at endringen er påtvunget, mener 7 av 8 *sykepleiere* at det er åpent for å komme med konstruktiv kritikk, og dermed rom for deltakelse.

## 5.2 Hvordan kommuniseres det i en endringsprosess?

*“Et godt eksempel på hvordan man bør kommunisere til ansatte er for eksempel; ....når pasienter blir innlagt, må informasjon gjentas ganske mange ganger, og i ganske mange faser innen man kan være sånn rimelig sikker på at de har fått det med seg”-mellomleder avdeling B*

Informasjonsformidling fungerer vel og merke som en enveisprosess, men for at man skal vite at budskapet er forstått og mottatt hos mottaker kreves det toveis-kommunikasjon (Erlie, 2012). Det er ikke dermed sagt at enveis-kommunikasjon ikke er hensiktsmessig i en endringsprosess. Denne type kommunikasjonsprosess brukes jo til å formidle informasjon av allmenntilgjengelig karakter, praktisk informasjon rett og slett (Kongsvik, 2006). Vi ser i våre funn at *topp- og mellomledelsen* ønsker, vil og tror at de bruker begge kommunikasjonsprosessene for å åpne for dialog under en endring og oppdatere via informasjonsflyt. Hvorfor har det seg da slik, at ikke *sykepleierne* føler det på samme måte?

Det kan være mange årsaker til det. *Ledelsen* sier at de informerer og åpner til dialog, men kunne sikkert informert litt mer.

*“...informasjonen ligger jo der” – mellomleder avdeling D*

I følge en internundersøkelse gjort i sykehuset (se vedlegg: IIIa), har sykehuset 8 mulige kanaler for formell kommunikasjon. Så hvorfor blir ikke budskap mottatt? Intranettet er mest brukt med 76,4%. Videre viser undersøkelsen (se vedlegg: IIIb) at kun 57,3% bruker det for å lese nyheter. Det kan jo hende at det blir for mange plattformer å forholde seg til, selv om informasjonen er der, men det må oppsøkes og det krever interesse. Ettersom ikke alle har tilgang til intranett og e-post hjemme, kan det tenkes at man lar det være og heller hører om endringsbudskap via de uformelle kanalene. Det er også lettere å tro på det som blir sagt gjennom de uformelle kanalene, hvis du har tillit til personen som formidler det (Kotter, 2012), en god kollega for eksempel. Noe som kan gjøre det å forebygge motstand vanskelig for ledelsen, fordi noen andre sa det først.

Toveis-kommunikasjon, som nevnt, vil derfor være en nødvendighet. Ledelsen er avhengig av bidrag og tilbakemeldinger fra sine ansatte, og de ansatte er avhengig av kontinuerlig informasjon og støtte i form av svar på eventuelle spørsmål (Kotter, 2012, trinn 4).

Ærlige tilbakemeldinger er viktig for å kunne avdekke rykter, frykt og usikkerhet. Det må derfor implementeres inn i hverdagen, for å gjøre arbeidet mot endringen til en vane. Og for å ufarliggjøre og oppnå en aksept. Derfor er det viktig at kommunikasjonen er enkel og tydelig. (ibid).

Vi opplevde at det var mange ulike meninger og kunnskap rundt hvordan man skal kommunisere i en endring. Noen av *sykepleierne* følte de visste hvilken endring som foregikk når og hvorfor, mens andre ikke engang visste hvem de skulle forholde seg til.

På dette området fant vi store forskjeller fra avdeling til avdeling. Her mener *toppledelsen* også at hovedforskjellen ligger. Mål og mening med informasjon avhenger ofte av hvilken avdeling det er. Det at noen av *sykepleierne* svarer at de ikke vet, kan kanskje tolkes enten som at de faktisk ikke har fått informasjon eller fordi de er uenige i det som blir sagt. Det kan også tolkes på den måten at bakgrunn, kulturforskjeller, språk og oppvekst (for å nevne noen) er med på å skape de tolkningsrammer vi har. Ut ifra de tolkningsrammer som foreligger oss vil budskap og informasjon også tolkes forskjellig fra person til person (Jacobsen & Thorsvik, 2012). Med det sagt vil vi komme tilbake til trinn 4 i 8 stegprosessen som presiserer viktigheten av tilrettelagt og tydelig kommunikasjon (Kotter, 2012). For feilpersepiering kan få store konsekvenser i en bedrift dersom nødvendig informasjon ikke blir oppfattet hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

Sykehuset har ulike kanaler å kommunisere gjennom. Som nevnt tidligere kommuniserer de alle gjennom allmøter, referater, og mer uformell kommunikasjon som eposter, intranett og lignende.

Kravet til det å være en god leder øker. I stedet for å kommunisere “etter magesfølelsen” i ulike kanaler, mener Apeland (2016) at en god leder bør jobbe analytisk og samle krefter for å oppnå en mer presis og effektiv kommunikasjon. Dette ser vi stemmer overens med Kotter`s (2012) trinn 2.

Problemet ligger i at det samme budskapet ofte blir formidlet forskjellig i de ulike kommunikasjonskanalene i dag. Og dermed kan visjonen i endringen bli diffus (Apeland, 2016).

*“Jo større motstand, desto større behov for dialog”- mellomleder avdeling C*

Det er summen av den opplevde kvaliteten i hvert av disse allmøtene som til slutt vil utgjøre de ansattes opplevelse av endringens kvalitet. Det betyr at *mellomlederne* må være bevisst på hvilken opplevelse de ønsker at de ansatte skal ha, og da kreves det god intern kommunikasjon. Som nevnt, har 3 av 4 av *mellomlederne* selv en bakgrunn fra å jobbe i avdelingen. Dette har sin fordel i at de tidligere har hatt et annet perspektiv på en endringsprosess.

Kommuniser ofte og repeter budskapet sier Kotter (2012) i trinn 4. Noe som støttes av informantene, men her er det en balansegang slik at det rett og slett kan bli for mye. Det kan jo tenkes at når kvaliteten på kommunikasjonen er god nok og når inn, vil det holde. Ved for mye kommunikasjon kan mottaker til slutt velge å ikke følge med på eller mister interessen for hva som skal formidles. På den annen side er det kanskje nødvendig med mye informasjon for at flest mulig skal forstå budskapet. muligens en nødvendighet for at alle, eller flest mulig, skal forstå budskapets hensikt.

Ifølge Kotter (2012) skal man unngå å begrense "hvorfor"-kommunikasjonen å være aktuell bare i startfasen. Selv om man allerede har fortalt og forklart hvorfor endringsprosessen skal gjennomføres, kan det senere i prosessen likevel være nødvendig å minne om hvilke faktorer og beslutninger som ligger bak. Sørg for å variere "hvorfor"-budskapet, og repeter det. Dette er alle *mellomlederne* enig i. Implementering av visjon og mål med endring kontinuerlig (ibid, trinn 3).

Vi spurte lederne om det er forskjell på kommunikasjon i helsesektoren kontra andre store bedrifter i endringsprosesser. *Toppledelsen* mener at kanskje den største utfordringen i endring i et storsykehus, er at det er ikke bare mange avdelinger, men at de er fordelt i flere bygninger, som igjen er lokalisert forskjellige steder geografisk. Det er ikke bare "å rope på Pål" som sitter nedi gangen, så er han informert.

*"Det er ikke problematisk å gi informasjon, det som er problematisk er å gi en forståelig begrunnelse"- mellomleder avdeling C*

Med denne kommentaren ser vi igjen viktigheten av trinn 1 i 8 stegsprosessen (Kotter, 2012). Det må være et behov og en begrunnelse for endring. Både fra toppledelsen til mellomlederen og videre nedover.

Er ikke dette behovet forstått som reelt, kan det skape usikkerhet lenger nedi hierarkiet tidlig i endringsprosessen. Ved at lederne tar i bruk analyseverktøy og holder lederseminar, vil det gi signal om at de tar oppgaven seriøst og ser potensialet til forbedring for hvordan strategisk kommunikasjon skal brukes, og gjennom hvilke kanaler til hvilken tid.

5 av 8 *sykepleiere* mener at uformell kommunikasjon fungerer bra. Mens noen føler at det kan bli for uformelt, fordi beskjeder ofte kan bli gitt muntlig i korridor i “forbifarten” Dermed føler mange seg kanskje ekskludert, oversett og uviktig. Det å ha lite eller dårlig informasjon, mener mange av *sykepleierne* kommer på grunn av at de ikke føler seg trygge nok. Det vil si at de ikke føler seg trygge nok til å konfrontere eller stille kritiske spørsmål vedrørende endringen. Samtidig ser det ut til at formell kommunikasjon kan oppleves som upersonlig og gjør det vanskelig å skape en dialog.

*Toppledelsen* ønsker å bistå avdelingene internt, ved ha åpen og ærlig kommunikasjon. Det er viktig for å få gjennom leder-ønske; man må invitere til dialog, ikke bare snakke sier de.

Totalt sett var alle *sykepleierne* enige om at de føler seg for lite/dårlig informert når det skjer en endring. *Mellomlederne* forteller at de informerer, men kunne sikkert informert mer. *Toppledelsen* sier at de oppdaterer og informerer kontinuerlig via kommunikasjonskanalene. Erlien (2012) skriver om hva som skjer når det blir for mye informasjon, og i hvilken grad man er mottakelig i forskjellige situasjoner, som f.eks. når på dagen eller hvilken arbeidsdag informasjonen blir gitt.

*Mellomleder* avdeling B, var veldig opptatt av å inkludere alle de ansatte under seg, og anså ikke det for å være problematisk:

*”Nattevaktene får ikke med seg en brøkdel av hva de ansatte som jobber dagskift gjør. Sykehuset er aldri stengt, det er derfor viktig å møte de der de er. For eksempel at jeg kommer en time tidligere på jobb på morgningen og snakker med de, slik at de får mest mulig lik informasjon som de andre.”*

Det å få en beskjed om at endring skal skje mandag klokken 08.00, er kanskje ikke det mest hensiktsmessige tidspunktet eller dagen å få en slik beskjed på, for en som jobber mandag til fredag kl. 08-16. Det kan hende det er annerledes på sykehuset, det vet vi ikke.

Men det kan også hende at de sykepleierne som har avsluttet en åtte timers vakt kl 07.00 ikke er like fokusert eller engasjert på å motta praktisk informasjon og starte en dialog. Det blir bare antagelser, ikke noe vi har sett i våre funn.

### 5.2.1 Massekommunikasjon blir masekommunikasjon

Vi plukker opp tråden fra forrige underkapittel og vil understreke at det bør være en balanse mellom informasjonen som sendes ut via kanalene og tilbakemeldinger. Det kan til tider være mye informasjon som blir gitt i en organisasjon som et stort sykehus; epost, intranett, telefoner, møter, beskjeder i korridor, nyhetsbrev, facebook osv. uten at det nødvendigvis har noe for seg.

Måten å kommunisere på er i dag stadig i utvikling med tanke på sosiale medier.

Dette kan være positivt fordi det er lettere å nå mottaker og få et raskt svar, siden veldig mange er online til enhver tid. Det negative vil i denne sammenheng være de som ikke kan få informasjon via sosiale medier, fordi de ikke er brukere av det. Det vil f.eks. gjelde de eldste i yrkesgruppene som ikke har ønske eller vilje til å lære seg å ta det i bruk. Det vil jo også forventes/kreves av mellomleder å alltid være tilgjengelig, noe som kan være tidkrevende (Coombs, 2010). På spørsmål om sosiale medier brukes som en informasjons- og kommunikasjonskanal svarte *mellomleder* på avdeling A:

*“Nei. Jeg vet at noen poster har det som et faglig fellesskap, som en gruppe. Men jeg mener jo at jeg ikke kan tvinge folk til å være medlem av denne klubben, og da kan jeg heller ikke bruke det som et verktøy for å spre kommunikasjon, for da ekskluderer jeg alle de som velger å ikke være medlem. Jeg synes egentlig det er for utbredt. Rett og slett, for du tvinger folk til å være med for å få informasjon, det synes ikke jeg er riktig”*

Flertallet av *sykepleierne* var ikke spesielt positive til intranettet, fordi de mener mye av informasjonen som blir distribuert der ikke angår dem. *Toppledelsen* forteller om bruken av Facebook-at-work, og at de har startet så vidt med dette nå. *Mellomledelsen* bruker ikke sosiale medier særlig mye, men som nevnt, noen av avdelingene har opprettet egne grupper for deres avdeling.

Personlige og vanskelige tema blir naturlig nok alt for utfordrende å ta opp/diskuter over sosiale medier. Flertallet av *sykepleierne* foretrekker personlige og felles møter, med ledelsen til stede.

*“Kommunikasjon er vanskelig. Det er alt og ingenting det “- mellomleder avdeling D*

*“Det er på en måte som å løpe og gå kontinuerlig”- mellomleder avdeling C*

Intern kommunikasjon kan, som vi ser ovenfor, tolkes veldig ulikt. Som nevnt mener Jacobsen og Thorsvik (2012) at det skjer ut i fra hvilket bildet vi har av virkeligheten. Som henvist til tidligere, viser undersøkelse gjort av sykehuset tidligere (vedlegg IIIa), at 76,4% av de ansatte bruker intranett for å få informasjon fra sykehuset, men at de foretrekker møter, slik som det også kommer frem i vår undersøkelse når det gjelder *sykepleierne*. I den samme undersøkelsen sier 94,1% av lederne at de bruker møter for å informere. Epost blir også brukt til å informere. 57,2% ledere bruker epost like mye som møter (vedlegg IIIc).

I følge vår undersøkelse svarer de ansatte at det er møter de foretrekker. Og bruker ikke intranettet særlig mye. Epost er også hyppig brukt, men ikke foretrukket. Her samsvarer både våre funn og sykehusets funn. Sosiale medier er ikke mye brukt. Som sagt har *toppledelsen* tatt i bruk dette mer og mer. Men halvparten av de *mellomlederne* vi snakket med ønsket ikke å tvinge noen til å være på sosiale medier.

*Sykepleierne* sier at grunnen til at de egentlig ikke foretrekker intranettet er fordi de kun har tilgang til det på jobb. De har ikke tilgang til denne siden hjemme, for å holde seg oppdatert. Når de først er på jobb føler de at de ikke har tid til å sitte foran pc'en på intranett for å lese seg opp og sjekke mail. I tillegg til begrenset tilgang på informasjon hjemmefra er de formelle kanalene betydningsfulle for organisasjonen. Dvs. at det fort kan underkommuniseres fordi ledelsen er tilbakeholdne med informasjon og det tar lang tid å utforme fordi det er forpliktende, i følge Erlie (2012). Da blir muligens det mest tilgjengelige de uformelle kommunikasjonskanalene. Uformell kanalbruk blir sett på som negativt fordi det ligger utenfor ledelsens kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2012), men er nødvendigvis ikke det påpeker alle *mellomlederne*.



Denne formen for kommunikasjon er også samtaler som oppstår mellom *sykpleierne* og deres ledere, det er når den uformelle kommunikasjonen utarter seg til rykter og sladder at det blir litt mer alvorlig. Det uformelle generelt i organisasjonen kan også skape motstand. Da refererer vi til Nadler (1981) sin organisasjonsteori. Det uformelle i organisasjonen skaper et maktproblem fordi ansatte yter motstand seg imellom uten at det er synlig (Hennestad & Revang, 2014). Uformell kommunikasjon kan fort bli til hviskeleken sier *mellomleder* i avdeling A, som vil si at det som formidles oppfattes forskjellig fra person til person. Budskapet vil ende opp som noe helt annet enn det det var i utgangspunktet. Dette ligger utenfor ledelsen sin makt og kan derfor bli vanskelig å oppdage. Det kan være harmløst, men det kan også resultere i at ledelsen må drive med brannslukking fremfor å fokusere på selve endringsprosessen.

På spørsmål til *topplederen* om de brukte facebook eller andre sosiale medier var svaret nei, men de var veldig positive til å prøve ut Facebook-at-work. Nettopp fordi de ser viktigheten av sosiale medier i dagens samfunn hvor man er ”online” hele tiden. Facebook-at-work stiller ingen krav til at de ansatte må være brukere av Facebook fra før av. De kan bare koble seg på via epost-adressen til selskapet, noe som kanskje kan gjøre det lettere å ”være med” for den eldre generasjonen også. En annen positiv side ved det er at Facebook og Facebook at work deler ikke informasjon. Du kan derfor se på det som to helt ulike kanaler, fordi de ikke overlapper hverandre (Hansen-Nygard 2015).

I følge Apeland (2016) vil det skape en større forutsigbarhet ved å begrense kommunikasjonskanalene, og det vil også være tidsbesparende i kommunikasjonsarbeidet. Apeland mener man bør velge kanaler ut i fra hva som passer budskapet og hva lederen behersker best.

### 5.2.2 Er mellomleder den viktigste leder?

Sykehusets *mellomledere* sier de ser på seg selv som de som lytter, skaper engasjement og som videreformidler informasjon til sine ansatte i endringsprosessen.

Og det viser seg, ut i fra våre funn, at *sykepleierne* har større tillit til *mellomlederne* enn til *toppledelsen*, og som nevnt tidligere, hvis *mellomleder* har erfaring fra helsesektoren selv.

I følge vår undersøkelse opplyser flertallet av *sykepleierne* at de anser sin nærmeste leder (*mellomleder*) som sin viktigste informasjonskilde.

Samtidig forteller *sykepleierne* at siden de synes de ikke er blitt tilstrekkelig informert om omstillinger, ønsker de derfor tettere dialog med og mer informasjon fra nærmeste leder. Dette viser også statistikken fra sykehusets egen undersøkelse (se vedlegg: IIIId). Ut i fra sykehusets statistikk fra 2014, oppgir over 40% at de er tilfreds med informasjonen fra nærmeste leder. Mens ca 15% er svært tilfredse.

*Mellomlederne* selv føler, som sagt tidligere, at de er klare over at noen kanskje ikke alltid føler seg godt nok informerte. Her ser vi et ønske fra både sykepleiere og deres nærmeste ledere at det er ønske om en sterkere koalisjon i prosessen. Kotter (2012) sier det i trinn 2, og at en sterk koalisjon skaper større troverdighet for alle parter.

Som nevnt er kanskje endringen lettere å motta for de ansatte, når deres egen *mellomleder* har samme erfaring som de selv. Her ser vi i vår undersøkelse tydelige forskjeller på de fire avdelingene. 3 av 4 mellomledere har slik erfaring. Avdeling D, hvor *mellomleder* hadde utdanning og erfaring innenfor ledelse og økonomi, var ikke tilliten fra de ansatte like sterk. *Sykepleiere* i denne avdelingen var de som var minst fornøyde, og følte seg mindre sett eller hørt gjennom endringen.

*“Enveis-kommunikasjon fører til mye info, men da aner ikke jeg hvilke tanker eller følelser mine ansatte sitter igjen med” - mellomleder avdeling C.*

Vi kan se at det er ulikheter på hvor fokuset ligger hos *mellomlederne* her også.

Som nevnt i begynnelsen av kapittelet trenger ikke enveis-kommunikasjon å kategoriseres som noe negativt (Kongsvik, 2006). I følge både Kotter (2012, trinn 4) og *mellomleder avd. B*, skal man kommunisere ved enhver anledning.

Da er det viktig å huske på at for mye informasjon gitt fra forskjellige kanaler samtidig – massekommunikasjon, kan virke mot sin hensikt og i stedet oppfattes som anmasende på den enkelte. Spesielt hvis det er mye informasjon som ikke er like relevant for alle.

Det som formidles til *mellomleder* fra *toppledelsen* skal kommuniseres videre til de ansatte. Hvordan *mellomleder* oppfatter budskapet er avgjørende for den videre kommunikasjonen. Om *mellomleder* liker endringen eller ikke, kan ikke spille noen rolle i måten budskapet blir formulert på.

De ansatte må ha en leder som selv tror på at endringen faktisk er nødvendig.

De ansatte vil legge merke til engasjement og motivasjon bak budskapet, og bli påvirket av dette. Hvis *mellomleder* former endringen som noe annet, enn det egentlige budskapet, vil ikke endringen bli gjennomført som planlagt. Endringen vil også få et annet utfall hvis *mellomleder* ikke er enig i endringen (Rydland, 2015).

*Mellomlederen* kan derfor ses på og brukes som et hjelpemiddel for *toppledelsen*. Nettopp fordi *mellomlederne* står de ansatte ”nærmere” enn *toppledelsen*, og kan ha en sterkere innflytelse på dem. Kommunikasjonen fra *toppledelsen* er derfor viktig er nøyaktig og konkret, viser våre funn.

Vi fikk tilbakemelding på at *mellomlederne* kommuniserer for det meste via formell kommunikasjon med *toppledelsen*. De forteller at det kan skje at de også får dårlig formidlet informasjon fra *toppledelse*. Dermed vet ikke *mellomleder* hva de skal formidle videre eller hvordan. De føler at de ansatte merker når man som *mellomleder* er utrygg:

“.....og det fører ikke akkurat til mindre korridor-prat” - *Mellomleder avdeling A*

*Mellomlederne* er enige om at engasjement og konkret, spesifikk informasjon er viktig. Hvem påvirkes, hva skal gjøres, hvordan og hvorfor? Det å skape trygghet og å forebygge unødvendig mistriivsel og usikkerhet sier de er viktige elementer.

*Mellomlederen* er den personen som må forholde seg til mange ulike og ofte overlappende prosjekter i organisasjonen samtidig, som for eksempel nedbemanningsprosesser, innovasjonsprosesser, endrede organisasjonsstrukturer, sammenslåing og kostnadskutt. På grunn av sin posisjon og interaksjon med ulike nivå og aktører påvirker de både strategiske prosesser og resultatene i organisasjonen. *Mellomlederens* evne til å bygge endringskraft og endringskapasitet i et komplekst endringslandskap blir da viktig (Rydland 2015).

*“Jeg tror man skal høre på den motstanden som kommer, for det vil alltid komme noe motstand, også skal man være raskt ute og være med på å avlive myter og sladder “- mellomleder avdeling A*

Uten at det forklares helt hvorfor, men å oppfordre til å komme med spørsmål. På den andre siden mener Erlien (2012) at høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan være med på å avlive negative rykter og sladder, samt menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon.

Her ser vi også viktigheten av det å “walk the talk” som Kotter (2012) sier. Det må være et samspill mellom det man sier og det man gjør. Hvis ledelsen avviser antagelser og snakk, som senere viser seg å være sanne, vil motstanden øke. De ansatte vil mest sannsynlig bli enda mer usikre og frykte hva som vil komme. Å snakke sant er en ting. Men det må *vises* at du snakker sant i handlingene dine også. Denne type kommunikasjon fungerer mye bedre for de ansatte, kontra det å motta massive mengder av eposter og nyhetsbrev, som kanskje ikke engang er relevante for dem (Kotter, 2012).

*Mellomleder* er også den som er med i beslutningsprosessen, og er den som er nærmest til å oppleve de ansattes reaksjoner og følelser.

*“Plutselig så finner man seg selv i å være en informasjonsavdeling i stedet for å være prosjektleder”- mellomleder avdeling B*

Her kan vi se viktigheten av Kotter's (2012) steg nr 2, det å danne en koalisjon. Som *mellomleder* kan man danne et team som de ansatte har tillit til.

Og som mellomleder kan delegere ut ansvarsoppgaver til, slik at han kan fokusere på sitt ansvarsområde og ikke bruke tid og energi på problemstillinger som kan løses andre steder (Kotter 2012).

*“Du får ingen på Karl Johan til å stå på hendene bare fordi du ber dem om det” mellomleder avdeling A*

Dette viser et annet eksempel på steg 1 i Kotter's modell. Nemlig å oppnå forståelsen av at endringen er nødvendig. *Mellomlederne* må få sine ansatte til å tro på endringen. Men *toppledelsen* har også en oppgave i å få mellomlederen til å tro og stole på omstillingen (Kotter, 2012).

Det som er felles for alle *mellomlederne*, som gikk igjen i intervjuene vi gjorde, var at det finnes ingen fasit for hvordan de ansatte mottar budskapet fra lederne. Men alle *mellomlederne* vi intervjuet forteller at de sitter med åpen dør. Det samme forteller *toppledelsen*, alle ansatte er velkommen hvis de ønsker å ta opp ting direkte.

*Sykepleierne* er alle enige i at det er viktig med åpenhet, og snakke om det som skjer, samtidig som de sier at de er usikre i forhold til å konfrontere noen i *ledelsen*.

Det kan i denne undersøkelsen se ut som at *mellomlederne* er viktige i alle de fire stegene til Kotter's endringsprosess.

Som nevnt over i både steg 1 og 2. Men også i steg 3, hvor en *mellomleder* kan være til hjelp i utarbeidelsen av strategien og visjonen. Siden *mellomlederne* som regel får synspunkter både fra *toppledelsen* og de ansatte, så er det lettere for de å ha et helhetsperspektiv. De er viktige i forhold til steg 4, når man skal kommunisere visjonen. Kotter (2012) mener at visjonen skal kunne kommuniseres på en forståelig måte til de ansatte på 5 minutter. Grunnen til at Kotter (2012) setter en tidsramme på akkurat dette, er for å gjøre kommunikasjonen enkel og ukomplisert. Noe alle parter ved sykehuset nevnte var ønskelig.

### 5.3 Oppsummering

Kommuniseres ikke endring på en god nok måte, blir det motstand, og om motstand ikke finner sted tidlig i en endringsprosess kommuniseres det heller ikke, noe som med stor sannsynlighet føre til motstand på et senere nivå.

Med utgangspunkt i 1. forskningsspørsmål, ser vi at det blir vanskelig å forklare fenomenet ved hjelp av alle Kotter sine fire trinn, ettersom hans teori handler om at hvis implementering av trinnene ikke finner sted, er det en risiko for at motstand mot endring oppstår. Vi har likevel sett viktigheten av trinn 1 og 4 for å kunne forklare første forskningsspørsmål. Når vi setter funnene våre opp mot disse trinnene fant vi at *toppledelsen* ser viktigheten av å implementere behov for endring før en endringsprosess. De argumenterte likevel for at ansatte må se at det er en risiko for alle ledd på sykehuset. Hvorvidt dette behovet skapes har vi ikke svar på, men ut ifra svar fra *sykepleierne* som er nederste ledd i hierarkiet blir som regel ikke dette behovet skapt. Endring bare skjer.

*Toppledelsen* og *mellomledelsen* svarte tydelig på at de ser viktigheten ved å benytte enhver anledning til å kommunisere (ref. trinn 4). Ja, det kommuniseres men uten en visjon og klare mål vil viktigheten av endringen forsvinne. På spørsmål om akkurat dette med visjon og mål (ref. trinn 3) svarte *mellomlederne* at visjon og mål ikke alltid kommer like godt frem. Det kan jo på den ene siden handle om at språket er faglig tung og at man ikke forstår eller at det faktisk ikke blir godt nok utarbeidet av sender.

Tar vi utgangspunkt i 2. forskningsspørsmål, ser vi at trinn 1, 2 og 3 er representert. Hvis det er en visjon og klare mål for en endring, hvorfor oppfattes ikke dette av de ansatte? Vi fant at kommunikasjonen ikke tilrettelegges til de aktuelle avdelinger (ref. trinn 1 og 2). På grunn av dette har motstanden et rom å vokse i. En forklaring på det kan være at det blir for mye jobb å skulle utforme samme beskjed på forskjellige måter, men da kommer vi inn på det med at massekommunikasjon blir masekommunikasjon, og muligens derfor blir ikke behovet forstått hos mottaker.

Ledelsen mener de kommuniserer godt og kontinuerlig under endringsprosesser, men de poengterer at det kunne sikkert blitt bedre. Sykepleierne mener det kommuniseres for lite og for dårlig, og mye irrelevant informasjon. Kan det da ha seg slik at ingen av partene har rett?

At ledelsen kommuniserer som forventede, men at sykepleieren ikke oppsøker informasjonen og åpner for dialog? Det blir enklere å snakke med likesinnede, dine nærmeste kolleger som har samme oppfatning som deg, hvor man får bekreftet sin oppfatning av det som faktisk blir

## 6.0 Avslutning / anbefaling

Kommunikasjon i endringen er ingen ferdig utviklet akademisk disiplin, og kan sikkert derfor drøftes i en evighet. Men ved å bruke riktig verktøy og hjelpemidler i intern kommunikasjon, kan motstand mot endring i hvert fall reduseres. Vi sier redusere motstand fordi funnene våre viser at motstand i ulik grad forekommer. Motstand trenger som sagt ikke alltid være en negativ ting, det gir friksjon og kan også drivkreftene i (Hennestad & Revang, 2014).

Ut i fra våre funn ser vi at *sykehuset* får til mye i endringsprosesser, men i forhold til trinn 3 og delvis også trinn 4 i Kotter's endringsprosess-modell, kan vi se mangler. Vi tenker spesifikt på det å etablere en tydelig strategi og visjon for selve endringen. Og det å kommunisere visjonen, visuelt og konkret. Man kan benytte seg av mange metaforer for å beskrive og eksemplifisere visjonen, men til sist må dette kommuniseres gjennom handling også, ved å "live the vision" -leder må vise at det som sies fungerer. Det er viktig å her kunne gi de ansatte eksempler eller historier, for å vise hvordan dette skal bli eller hvordan dette har gitt resultater tidligere, slik at ting blir satt i perspektiv. For at visjonen skal kommuniseres tydelig og forståelig, må også *mellomlederne* ha en forståelse for at de ansatte ikke har samme perspektiv som *toppledelsen*. De må forsøke å sette seg selv inn i *sykepleiernes* situasjon, for å prøve å tenke over hva som er riktig informasjon å formidle når, og hvordan det skal sies. *Sykepleierne* mangler kanskje helhetsperspektivet, om at endringen skal gagne hele *sykehuset*, og ikke bare deres avdeling. Ved å visualisere målet for endringen kan det bli lettere for lederne å kommunisere til dem, og dermed dempe motstanden. Visjonen skal kommuniseres og repeteres med enkle ord. Som Kotter (2012) sier; det skal ta 5 minutter å kommunisere visjonen ut.

Det er gjennom de ansatte at en organisasjon oppnår resultater. *Sykepleierne* er her de som produserer, derfor viktig at de har en forståelse av visjonen. Det kan kanskje være lett å sette seg et felles mål. Derimot vanskeligere å få med seg alle for å nå dem. Her kan kommunikasjon hjelpe fordi *riktig* kommunikasjon vil føre til handling- nemlig "walk the talk" som Kotter sier. *Sykepleierne* ønsker å gjøre en god jobb fordi de synes sin jobb er meningsfull. *Mellomlederne* må derfor gjøre visjonen meningsfull for dem.



Etter å ha analysert materialet mener vi at *mellomleder* kanskje er den viktigste kommunikator for å redusere motstand mot endring i en avdeling.

Det positive er at det er den personen som har dialog både med toppledelse og de ansatte, og den som har best oversikt, selv om han noen ganger blir stående mellom ”barken og veden”. Mellom *toppledelsen* og de øvrige ansatte er det ingen tett dialog. Det skaper usikkerhet blant de ansatte, som føler det blir tatt avgjørelser langt over deres hode. Derfor vil *mellomleder* ha større ansvar for å kommunisere riktig i endringen. Men selvfølgelig ikke alene. Han trenger støtte og veiledning fra toppledelsen, og som Kotter (2012) sier- et team til å hjelpe ham. *Mellomlederne* kan kanskje også bli flinkere til å spørre kommunikasjonsavdelingen om råd og veiledning.

*Mellomlederne* forstår at *toppledelsen* ikke har anledning til å gå rundt å prate med alle. *Toppledelsen* sier de kan forstå at endring kan føles som at det blir tredd nedover hodene på de ansatte, og de vet innerst inne at endring ikke alltid er noe negativt.

Ut ifra dette tenker vi at de har en noenlunde forståelse for hverandre, MEN de må bli bedre til å føre dialog, toveis-kommunisere, snakke med hverandre. Gi tilbakemelding og få tilbakemelding.

Det ser ut som at *sykepleierne* foretrekker uformell kommunikasjon internt med *mellomleder*. Kanskje fordi det er lettere å ta opp vanskelige tema, når man “kjenner” den personen man må ta det opp med. Dermed vil det også bli større rom for dialog og toveis-kommunikasjon. På den måten vil usikkerhet og uvisshet bli avdekket. Mellomlederen har tettere relasjon til sykepleierne enn det toppledelsen har.

Derfor mener vi at *mellomleder* bør benyttes bedre som kommunikator. De *mellomlederne* som selv hadde jobbe i avdelingen, virket å kunne dempe motstand, fordi sykepleierne har en sterkere tillit til dem, fordi de tenker at de har en bedre forståelse med dem.

Hold språket enkelt, slik at alle kan forstå det som blir sagt. Kommunikasjonen kan alltid forkortes, forenkles og forbedres. De *mellomlederne* med helserelevant erfaring kan derfor oppnå eierskap til kommunikasjonen ved å sette “Kari” i sentrum. Vise at de setter seg selv i de ansattes situasjon. Dermed oppnå bedre forståelse. Vi mennesker lar oss påvirke av mennesker og handlinger, derfor viktig å gi eksempler på dette i praksis.

Begrens kommunikasjonskanalene og hev kvalitet over kvantitet. Tilgjengelighet er verdifullt, men overflod av informasjon er ikke det. Repeter ofte, men ikke alltid med nye ord og unngå masekommunikasjon. Tolkningene av budskapet kan også oppfattes ulikt av mottakerne. Folk leser og tolker forskjellig. Derfor husk at ved non-verbal kommunikasjon vil det alltid være rom for tolkning. *Mellomleder* er viktigst fordi han kan enten dra endringen på land, eller han kan sabotere hele endringen. Språket er derfor viktig. Hold det enkelt.

Selekter informasjonen som sendes ut- hva er det man *faktisk* informerer om. Må denne eposten, sammen med de 10 andre epostene sendes ut, eller kan antallet halveres.

Samtidig er ikke *sykepleierne* fornøyd, de mener de får ikke nok info. På grunn av det mener vi at det kan være en fordel å skreddersy intranett eller bruke Facebook-at-work, slik at informasjonen vil bli tilpasset hver avdeling. Man får informasjon spesifikk for sin avdeling, mens det som gjelder andre avdelinger kan leses via nyhetsbrev e.l. Men igjen; viktig at *mellomleder* her ikke tolker den informasjonen han får fra *toppledelsen* og “framer” budskapet som han selv vil i videreformidlingen til de ansatte.

Vi oppdaget også at intranettet ikke er mulig å benytte seg av hjemme. De ansatte har kun tilgang til dette på jobb. Det ville blitt enklere å holde seg oppdatert hvis man hadde tilgang når man ønsket. Er man borte fra jobb, drukner man i ny informasjon når man kommer tilbake. For en sykepleier i en travel hverdag er det forståelig at det ikke blir tid eller ork til å lese gjennom alt.

Et alternativ kan være Facebook-at-work, for å gjøre den interne kommunikasjonen enklere for hver avdeling. Litt likt som intranettet. Det er upersonlig, men samtidig mer personlig enn intranett. På et sykehus jobber det folk i alle aldre, og kanskje ikke alle er like glad i sosiale medier?! Men er uansett et gratis verktøy, slik at det ikke trenger å påvirke sykehusets økonomi. Det er også en effektiv kommunikasjonskanal, fordi det er så tilgjengelig.

*Til slutt sitat fra Tom Rosendahl fra BI, fra artikkelen også nevnt i innledningen, som sier: «Toveiskommunikasjon og prosesser der grunnplanet og ikke minst mellomlederne deltar og styrer prosessen, slår lettere rot i organisasjonen og fører dermed oftere til at endringsprosessene blir vellykket» (Rønne 2010).*

Og feire seg selv og sine ansatte ved å gi dem en ekstra oppmerksomhet når prosessen er ferdig. Å vise at man som leder gjør litt stas på sine ansatte er aldri feil! Trenger ikke koste stort, bare litt hverdagsmagi.

## 7.0 Litteraturliste

- Aanestad, Onar. (2015). "Endring krever strategisk kommunikasjon".  
<http://prprat.no/category/endringskommunikasjon/> Hentet 30.04.16
- Apeland, Nils. (2016). "Hjelp sjefen å kommunisere bedre".  
<http://prprat.no/2016/04/11/hjelpsjefer-a-kommunisere-bedre/> Hentet 30.04.16
- Bergheim, Stein Tore & Hugo Jacobsen. "Medvirkning i endringsprosesser". Masteroppgave, HNB. Universitetet i Nordland, 2013.  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/200736/Bergheim\\_og\\_Jacobsen.pdf](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/200736/Bergheim_og_Jacobsen.pdf)  
Hentet 21.05.16
- Coombs, Timothy W. "Parameters for Crisis Communication". I: Timothy W. Coombs & Sherry Holladay (red). *The Handbook of Crisis Communication*, s 17-53. Malden: Wiley-Blackwell, 2010.
- Coombs, Timothy W. (2014). "Ongoing Crisis Communication: *Planning, Managing and Responding*". 4.utg. Los Angeles: SAGE publications
- Dolonen, Kari Anne og Helmers, Ann-Kristin Bloch. (2011). "Byggeplass, flyttebyrå og sykehus." <https://www.nsf.no/Content/790102/11%20hele%20tema.pdf> Hentet: 11.04.2016.
- Erlien, Bente. (2012) "Intern kommunikasjon- *planlegging og tilrettelegging*". (4. utg, 3.opplag) Oslo: Universitetsforlaget.
- Hansen-Nygaard, Hans Petter. (2015). "Facebook at work - *sikkert som banken*".  
<http://hanspetter.info/2015/12/facebook-at-work-sikkert-som-banken/> Hentet 30.04.16
- Hennestad, Bjørn W. & Bjørn Revang. (2014) "Endringsledelse og ledelsesendring". (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, Bjørn W. (2002). "Endringsledelse som implementering – *sentrale utfordringer*" *Magma -econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.  
<https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>  
Hentet 25.04.10
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2012). "Hvordan organisasjoner fungerer". (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft & Line Kristoffersen. (2010) "introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode" (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Karp, Tom. (2014). "Endring i organisasjoner- *ideologi, teori og praksis*". 1.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann G. (2009) "Psykologi i organisasjon og ledelse". Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunikasjonsforeningen. "Internkommunikasjon –hva og hvorfor". Publisert 14.06.10 <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/> Hentet 05.04.16
- Kongsvik, Trond. (2006). "Lederkommunikasjon i endringsprosesser". *Magma –econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-endringsprosesser> Hentet 15.03.16
- Kotter, John P. (2012). "*Leading change*". United States of America: Harvard Business
- Kotter, John P. og Schlesinger Leonard A. "*Choosing strategy for change*." I: Harvard Business review. 2008. <http://www.npnielsen.com/uploads/files/ChoosingStrategiesForChange.pdf> Hentet: 07.04.2016
- Kotter, John P. "*Leading change –why transformation efforts fail*" I: Sandell, Richard og Janes, Robert R. (red.) "*Museum management and marketing*" s. 25. New York: Routledge, 2007. <https://books.google.se/books?id=GEj8v0RHe9sC&printsec=frontcover&dq=museum+management+and+marketing&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjgi9Cu6vPMAhVHCSwKHZaMASwQ6AEILjAA#v=onepage&q=museum%20management%20and%20marketing&f=false> Hentet 23.03.2016
- Langvatn, Christian. (2015). "*Motstand mot endring?*" Ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no/motstand-mot-endring.5680186-112372.html> Hentet: 23.05.2016
- Ringdal, Kristen. (2013). "*Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3*". utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Rydland, Monica. (2015). "Hvilken rolle spiller mellomlederen?" *Magma -econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen> Hentet 30.03.16
- Rønne, Knut Petter. (2010). "Vil, men får det ikke til." *Ukeavisen ledelse nr. 6*. <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayPDF?documentId=055030201102114vB0JX0xnC7m1FnIeO3nuhWM100000000n18&serviceId=2> Hentet: 07.04.16

Schrøder, Knut E. (2002). "Helsevesenet i forandring"

<https://web.retrieverinfo.com/services/archive/search> Hentet 21.05.16

Tanggaard, Lene. Kapittel 2 I: Tanggaard, Lene og Brinkmann, Svend (red.) "kvalitative metoder – datainnsamling og analyse." Oslo: Gyldendal akademisk forlag. 2012.

Thagaard, Tove. "*Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*" Bergen: Fagbokforlaget, 2009.

Wæhle, Espen & Aksel B. Sterri. (2016). "Case-studie". Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/case-studie> Hentet 21.05.16

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *" Hvordan tilrettelegge intern kommunikasjon for å håndtere motstand mot endring?"*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke årsaken til motstand mot endring og hva som kan gjøre at det blir mindre motstand, og hva suksesskriteriene bak hva dette kan være. Bakgrunn for dette er at vi har funnet ut og forstått det slik at helsevesenet gjør masse endringer, uten at det blir forbedringer.

Dette er en bacheloroppgave for studenter ved Høyskolen Kristiania, tidligere kjent som Markedshøyskolen.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamling vil foregå ved intervju av nøkkelpersoner/-avdelinger, samt tilfeldige utvalgte som er ansatte av Ullevål sykehus på 1 av 4 utvalgte avdelinger vi har valgt å ta for oss.

Opplysninger vil også bli innhentet fra registre som SSB og andre rapporter om lignende tema. Spørsmålene vil omhandle hvordan endringer har blitt oppfattet hos ledelse så vel som ansatte, hvilke kommunikasjonskanaler som blir brukt, hva som kan gjøres annerledes med tanke på å minske motstand og eventuelle misforståelser ved endring osv. Data vil bli registrert som lydopptak og notater.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Studentene (2) er de eneste som vil ha tilgang til personopplysningene.

Oppgaven vil anonymiseres, slik at deltagere ikke kan gjenkjennes i forhold til arbeidssted. I oppgaven vil verken sykehuset eller de forskjellige avdelinger oppgis ved navn.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.05.16. Personopplysninger og annet datamateriale vil da bli slettet.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student [REDACTED], tlf: [REDACTED] eller student [REDACTED], tlf: [REDACTED].

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg: II

### Intervjuguide ledere

- Hva mener du er suksesskriteriene for å håndtere motstand mot endring?
- Hva er din/deres rolle i endringsprosessen?
- Kan du/dere reflektere litt over hvorfor det blir iverksatt endring?
- Blir det utarbeidet strategier om hvordan endringer skal kommuniseres fra ledelsen til de ansatte?
  - o I så fall hvordan?
  - o Og til hvilken grad føler dere at det blir mottatt og forstått
    - § (Kan noe gjøres annerledes for å bedre kommunikasjonssamspillet mellom ledelsen og ansatte? ledende spørsmål)
- Hvilke kommunikasjonskanaler brukes til å formidle endring ut til ansatte?
- Hva formidles til ansatte?
- Har dere noen gang fått inntrykk av at de ansatte har forstått målet med en endring?
  - o Har dere noen tanker om hvorfor de ikke har forstått det?
- Hvordan vil dere kategorisere kommunikasjonsmåtene dere bruker? (en veis/to veis)
- Har du/dere opplevd/fått inntrykk av at det har blitt en slags uformell kommunikasjon om endringer, som f.eks i korridoren eller mindre gruppemøter?
  - o Hvis ja: tror du/dere dette kan ha noe å si for hvordan prosessen forløper?
- Hvordan opplever dere som ledelse at det har blitt mottatt av ansatte? mtp tilbakemeldinger.
- Syns du/dere de ansatte blir godt nok informert når noe skal endres?
  - o Hva kan eventuelt bli gjort annerledes?
  - o Har du/dere noen gang opplevd det som problematisk å gi tilstrekkelig med informasjon?
- Har du/dere opplevd at det har vært motstand fra de ansatte mot en endring?
  - o Hvis ja: kan du/dere fortelle litt mer om dette?
  - o Hvilke tiltak gjorde dere for å minske motstanden?



## § Hva ble utfallet?

### **Intervjuguide ansatte**

- Med utgangspunkt i siste endring, hvordan ble din avdeling/du berørt av den?
- Vet du hvorfor det ble iverksatt en endring?
  - Hvis ja: hva var målet?
  - Hvis nei: hva tror du er grunnen til at du ikke vet?
  
- Fikk du muligheten til å påvirke endringen?
  - Hvis ja: hvordan da?
  - Hvis nei: hvorfor tror du ikke det?

§ Skulle du ønske at du kunne bli med å påvirke den?
  
- Vet du hvilke kommunikasjonskanaler som blir brukt til å kommunisere endringsprosesser?
  - Mener du at du får tilstrekkelig informasjon fra disse kanalene?
  - Har man som ansatte en mulighet til å påvirke en endring via disse kommunikasjonskanalene?
  - Har du en forståelse om hvordan du kunne fått en bedre forståelse for endringer?
  
- Opplever du den interne kommunikasjonen fra ledelsen til ansatte som formell eller uformell?
  - Kan du utdype litt hvorfor?
  
- Har du opplevd at det har vært en uformell kommunikasjon blant ansatte før, under eller etter en endringsprosess? Som i korridorene, gruppemøter etc.
  - Hvis ja: tror du at dette kan ha påvirket hvordan en endringsprosess har forløpt seg?
  - Har du selv deltatt i uformelle samtaler?
    - § Tror du det dukker opp mye rykter og spekulasjoner på grunn av slike uformelle samtaler?
  
- Føler du at du blir godt nok informert om endringer som er relevant for din arbeidssituasjon?
  - Føler du at du har fått tilstrekkelig informasjon
  - Har det for din del vært et ønske å om mer informasjon i forhold til din

arbeidssituasjon?

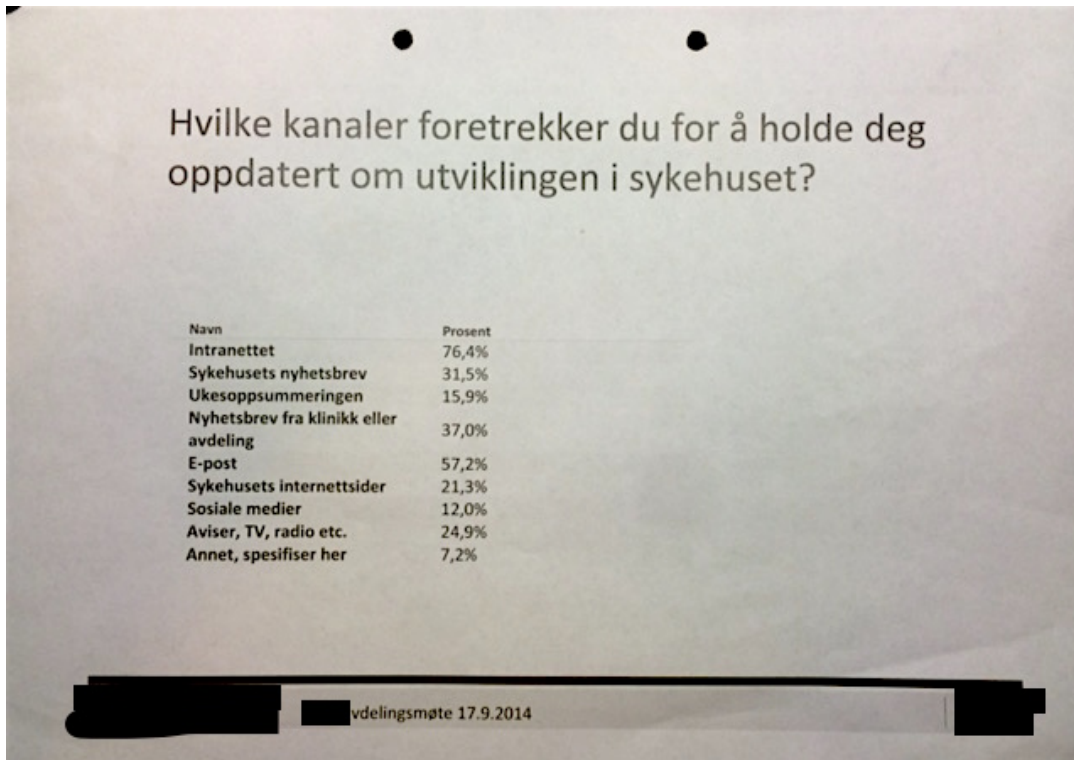
§ Hvordan mener du at den kan bli best mulig kommunisert?

- Føler du at du blir ivaretatt som individ under endringsprosesser?
- Vil du si at ledelsen har vært flinke til å gå foran som rollemodeller og treffe beslutninger som er i tråd med endringene?
  - Er det noe ledelsen kan gjøre for å skape en bedre eller endre holdningen mot endringer?
- Har du opplevd at endringene som gjøres er vellykket?

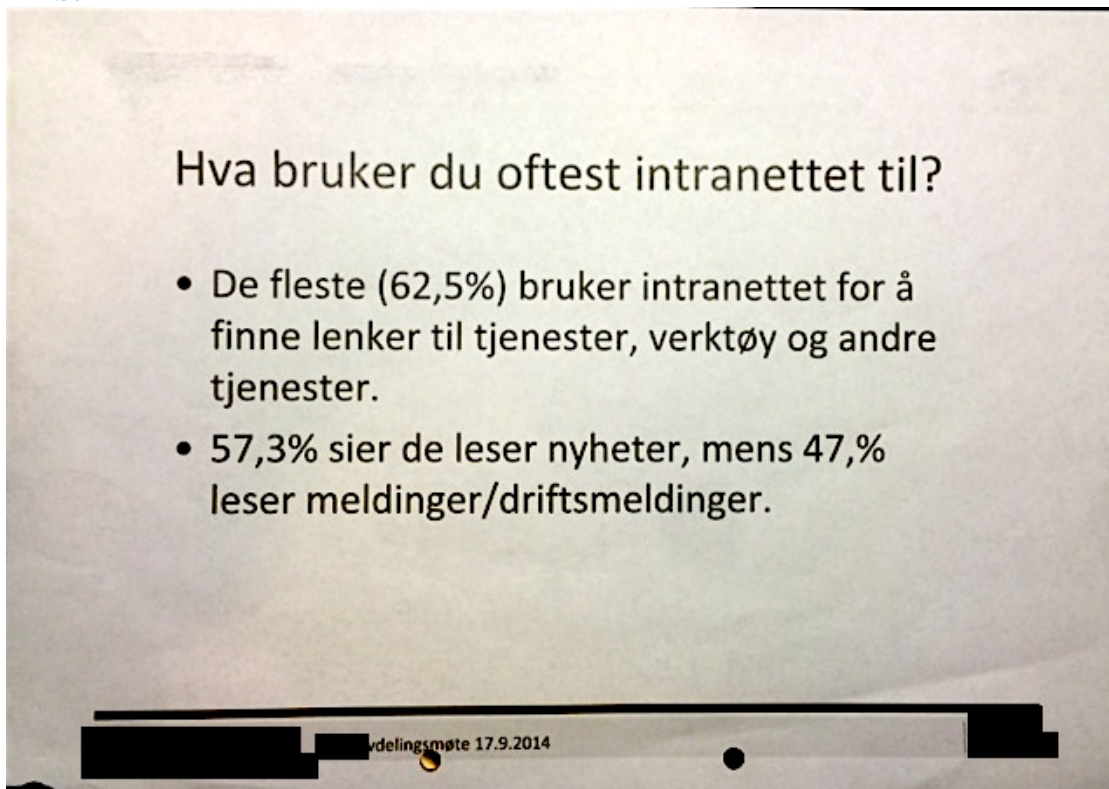
### Vedlegg III:

Utdrag fra sykehusets internkommunikasjonsundersøkelse presentert 17.09.2014

a:



b:



c:

Hvilke kanaler bruker du som leder for å informere dine ansatte?

Møter	94,1%
E-post	93,2%
Referater	60,3%
SMS	15,9%
Intranett	7,4%
Oppslag	30,6%
Posthyller	16,4%
Annet	6,5%

d:

Hvor fornøyd er du med informasjonen du får fra din nærmeste leder?

Svært lite tilfreds	4,6%
Lite tilfreds	9,7%
Nøytral	27,8%
Tilfreds	43,0%
Svært tilfreds	14,9%

Fordelt per klinikk:

	AKU	HJK	KDI	KKN	KKT	KVB	MED	OSS	PHA	STAB
Svært lite...	6,6%	3,4%	2,3%	4,6%	3,9%	5,6%	3,5%	9,2%	3,9%	2,7%
Lite tilfreds	14,6%	13,7%	6,4%	10,2%	7,6%	13,0%	7,9%	9,5%	10,6%	2,7%
Nøytral	24,3%	24,8%	34,5%	31,2%	26,1%	29,6%	23,8%	29,0%	25,1%	21,3%
Tilfreds	41,4%	45,3%	43,0%	39,8%	48,0%	40,8%	47,5%	39,2%	42,4%	44,0%
Svært tilfreds	13,1%	12,8%	13,8%	14,2%	14,4%	10,9%	17,3%	13,1%	18,0%	29,3%

### Vedlegg: III

For å bevare anonymiteten i oppgaven har navn på arbeidssted, andre ansatte, antall ansatte og annen informasjon som kan røpe organisasjonen blitt byttet ut med X/(X).

*«resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel».*

#### **Transkribert semi-strukturert intervju mellomleder avd. A**

##### **- Hva mener du er suksesskriteriene for å håndtere motstand til en endring?**

Suksesskriteriene for å håndtere den motstanden som alltid kommer med endringsprosesser?... Ehm, grunn, det første er at endringen må være ønsket. Det betyr at man må kommunisere behovet på en slik måte at det oppleves som et helt nødvendig behov å gjennomføre denne endringen. Det er liksom det første *viktigste* suksesskriteriet. Det er veldig lett å få med seg mennesker, hvis de selv mener at dette er en helt nødvendighet.

Dernest så tenker jeg at det er utrolig viktig å ha overdrevent mye informasjon til *alle* når man holder på, altså: allmøter, felles mailer og det å åpne opp og si at når vi, før vi fatter beslutningen så skal vi diskutere så busta fyker og vi skal åpne opp, også skal vi sette en tidsfrist for når en beslutning er tatt. Og når den er tatt så skal vi ikke ha en omkampskultur. Men vi skal slåss først, men ikke etter beslutningen er tatt. Det er også kjempe viktig tror jeg.

Også tror jeg man skal høre på den motstanden som kommer, for det vil alltid komme noe motstand, også skal man være raskt ute og være med på å avlive myter og sladder. For det er den største trusselen i sånne, noen sier at jeg har hørt at og det å være åpen og si det: kom til meg eller kom til oss hvis dere hører noe som dere ikke hører fra meg, så skal jeg avkrefte eller bekrefte.

Også tørre å åpne opp alle prosesser, slik at man ikke skal få følelsen av at beslutningene, de tas på bakrommet.

##### **- Er du mye i kontakt med kommunikasjonsavdelingen?**

Noe, innimellom. Men det blir mere sånne formelle henvendelser.

##### **- Det blir formelt?**

Bekrefter: ja.

- **De har jo laget et sånn lederkurs, som er ganske nytt forstod vi. Der intern kommunikasjon er en vesentlig del. Har du vært borti det?**

Nei.

- **Har du hørt om det?**

Som en kommunikasjonsavdeling har ikke de klart å kommunisere det til meg. Også vet jeg ikke hvor feilen står. Det kan hende jeg ikke har hørt etter.

- **Hva er da din rolle i en endringsprosess?**

Ehm... ehh... generelt så er det jo å være, siden jeg er ansatt som leder da, lojal til de endringene som kommer, det er liksom min første oppgave. Være lojal til beslutningene, også bidra til at endringene kan gjennomføres på en så god måte som mulig. Det er min hovedrolle på en måte, det kommer litt ann på hvilket nivå. Hvis det er vi som skal endre oss så får jeg en litt mer fremtredende rolle, kan hende, og mye mer arbeid og planlegging osv. men ja, det er på en måte grunnelementet i den store hierarkiske strukturen vi har.

- **Kan du si litt om hvorfor det blir så ofte iverksatt endring? Hvorfor det eventuelt skjer så ofte? På et sykehus?**

Ja, jeg tror, dette er bare antagelser, at det handler om mange ting. Jeg tror det handler om for det første så handler det om at samfunnet har veldig veldig store forventninger og krav til alle sykehus og til helsevesenet. og de kommer fra veldig mange organisasjoner og direkte pårørende og så kommer det jo en haug med ting fra helsemyndighetene våres, som er rundskriv og føringer og nytt regelverk, ehm, så vi må hele tiden forandre strukturen sånn at vi klarer å håndtere alt det som kommer. Så jeg tror rett og slett at det er, primært de ytre, sånn struktumessig, så tror jeg det er de ytre faktorene som er med på å hele tiden dytte på oss, sånn at vi er nødt til å tilpasse oss.

Også har jo dette helsevesenet et spennende fagfelt, med utvikling hele tiden, og det er jo også påkrevd utvikling, sånn at man må reorganisere fordi det er nytt fagfelt man deler opp og ser ting på ny måte og setter ting i nye sammenheng.

Også tror jeg det også har noe med at det skjer oftere i veldig store organisasjoner. (X) er en enorm gigant, og hvis avstanden blir veldig stor, som det fort kan bli mellom topp og bunn, så tror jeg at det innføres en del endring, hvertfall de småendringene som hele tiden kommer, de tror jeg innføres aaav og til uten å egentlig se om det er et reelt behov for det.

Nede, men at det er et behov for det der oppe det skjønner jeg, men om det gir mening nede? det opplever jeg vel ikke alltid helt at det gjør, med innføringer av nye retningslinjer, prosedyrer osv. Men det kan bli lettere for de som jobber der oppe, og håndtere det de skal gjøre, så må da X antall ansatte rette seg etter det. Og det kan jeg forstå, kan være, men da tror jeg også det er viktig for dem å kommunisere, *går tilbake igjen til første spm*, at de er den som kommuniserer endringsbehovet sånn at alle vi her nede opplever at det er viktig.

- **Med tanke på første spørsmål, så var det hva tror du er suksesskriteriene, hvordan er det i dag i forhold til det som kunne vært bedre på en måte? For det er jo snakk om kommunikasjon av endring fra ledelsen.**

Ja, jeg sitter jo i glasshus for jeg er jo også ledelsen på mitt nivå, og det er klart at vi vet det gjennom forskning fra pasientbehandlig at det blir aldri nok informasjon, det er ingen pasienter som kommer stort sett ut, eller det er veldig veldig få pasienter som har kommet ut og sagt at jeg fikk rikelig med informasjon, og det var helt forståelig og jeg husker alt sammen. Det er det veldig få som gjør. Så jeg tror at i det hele tatt så er dette med kommunikasjon noe som vi aldri blir ferdig med å jobbe med. Vi kommer aldri i mål, vi må bare sette det høyt høyt på prioriteringslisten og huske på det og jobbe med det kontinuelig. Rett og slett. Så det der er kjempe vanskelig. OG fordi vi er så mange nivåer så har vi jo helt klare interne prosesser som er helt like det som er sluttproduktet vi også leverer, ikke sant. Store endringsprosesser som kommer får vi jo på en måte egentlig ganske mangelfull informasjon om årsaken til og egentlig også hvor skal vi si fra hvis vi mener at dette er enten lovstridig eller helt galt? Hvor skal vi si fra da? for vi er jo heller ikke tatt med i dette, også kan jo de si at jo vi har jo tatt med neste nivå, men så blir jo resten hviskeleken, du mister litt på veien gjennom hvert ledd, eh også er det disse fellesmailene som på en måte kommer. Men en mail er ikke det samme som implementering, så jeg kunne egentlig stilt spm tilbake til den store organisasjonen å si hvilken implementerings teori og metode bruker de på (X)? For jeg tror at implementering bare er et begrep innimellom. For jeg tror at det finnes implementeringsmetodikk, men jeg tror ikke så vidt jeg vet at det brukes aktivt. Det hadde vært spennende for det er også en måte å kommunisere på. Eller det å sende ut store lange kompliserte felles mail som jeg skal videresende, er det implementering? ikke sant. Kanskje, kanskje ikke

- **Er det mye tilbakemeld fra ansatte i en endring?**

Det kommer ann på hvor stor endringen er, men innimellom så kan det tilsynelatende være de minste endringene som skaper størst motstand. Endring i lovverket om innleie av ferievikarer står vi i nå. Det er helt nytt nå. Så nå må vi søke om og årsaksbegrunnelse og søke om stillingsutvalget for mer enn en mnd, helt nytt. Og hvis vi skal gjøre dette ordentlig så kommer vi til å bruke all vår tid frem til sommeren på å gjøre dette etterrettlig, også kommer de i stillingsutvalget til å få store mengder med papir, at de bare kommer til å godkjenne for de har ikke tid til å gå gjennom det eller forstå det. For det er ikke mulig å ettersjekke. Så da tror jeg at man, at byråkratiet, jeg skjønner hvorfor man gjør det. Dette er en måte å få ned bruk av vikarer og ekstra vakter på, men dette er ikke metoden. Jeg er faglig helt uenig, men det er for at jeg sitter her hvor jeg gjør. Hadde jeg sittet der oppe, så hadde jeg sikkert tenkt akkurat det samme som dem, så det tror jeg nok. Det er avstanden.

- **Tror du det er mange av de som sitter på toppen som er utdannet helsepersonell?**

Ehm, jeg tror noen, men så tror jeg primært på tid, gi meg et halvt år litt høyt oppe i en stab, så har jeg også mistet bakkekontakten. Jeg er ikke noe bedre, altså dette er ikke fordi de er inkompetente eller dumme, rett og slett: det er lang avstand. Så det skjer meg også. Jeg kommer også til å ta mindre heldige beslutninger innimellom, så kommer jeg til å ta mange gode akkurat som de gjør også, men jeg kommer også til å ta dårlige beslutninger i forhold til noen ting fordi jeg ikke har bakkekontakt. Når jeg ikke forstår konsekvensen av endringen på det nivået hvor den faktisk skal utføres, så burde jeg rett og slett ha gode rådgivere sånn at jeg kan innhente den informasjonen på forhånd *før* jeg i verksetter og sender ut noe, og det er på en måte som jeg av og til tenker er mangelfullt, at man bruker ikke de beste rådgiverne man har, som egentlig er leger og sykepleier på post assa, eller førstehåndsledere som enhetsledere. Hvis det er de som er berørt så er det jo de som på en måte må få prøve det, og se: hvilke implikasjon får dette da? også kan jeg da som enhetsleder da si dette kommer dere til å bruke så mye tid på også må de der oppe vurdere: er det verdt det for organisasjonen, at enhetslederne bruker så mye tid på dette? Er den så viktig? Så må man ta en beslutning.

- **De har jo uendelig mange strategiplaner, kommunikasjonsavdelingen og toppledelsen i forhold til hvordan ting skal gjøres og ja, mye snakk om hvordan ting skal gjøres. Blir det utarbeidet strategier om hvordan endringer skal kommuniseres fra ledelsen til de ansatte her fra? får du tilsendt fra dem? eller utarbeider du egen strategi?**



Det finnes noe i en bok, det finnes jo endring altså hva som skal til for å på en måte at alle endringsprosesser: hvem som skal være med også står det vel ikke så veldig mye om kommunikasjon i den, men kommunikasjonen i noen grad gir seg også selv hvis du føler prosessene på en ordentlig måte, så vil også kommunikasjonen naturlig nok følge med, hvertfall deler av den. Så tror jeg at jeg spør hvis det er noe jeg lurer på også snakker vi mye sammen her. Men her er vi bare X personer, så her er vi likevel på en måte med enhetsledere ikke sant? emh, så her er vi likevel en mengde mennesker som det går ann å nå på en felles mail også vet jeg at de som på en måte lurer på noe da de tar kontakt med neste nivå igjen for å spørre.

- **Det er åpent sånn sett her?**

Ja, vi kan ta det på allmøter, vi kan ta det på personalmøte, det er overkommelig. Hvis direktøren skal gå på alle personalmøter så tar det jo 5 år før man er rundt. Rett og slett, så det er jo ikke mulig, det er jo en utfordring.

- **Til hvilken grad føler du at det dere på en måte opplever blir mottatt og forstått? Det du hører da, fra dine ansatte. Hvis du skal videreformidle det til kommunikasjonsavdeling eller toppledelsen. Føler du at det blir hørt?**

Litt vanskelig, det er så åpent spm. Det kommer helt ann på hva, om det liksom er i enkelt saker eller om ideer eller om det er..

- **Mer ment som, er det toveis kommunikasjon eller enveis kommunikasjon?**

Altså med toppledelsen, jeg skal jo i utgangspunktet ikke ha kommunikasjon med toppledelsen. Stakkars toppledelsen, hvis de skal snakke med alle ansatte, det tror jeg man skal være så ærlig på og si at jeg har ingen forventning om at jeg skal ha direkte kommunikasjon med (X), stakkars mann/kvinne. Da kommer ikke han/hun til å gjøre annet, så det er jo ikke meningen. Så jeg må jo da forholde meg til neste nivå oppover og tenke at jaja, jeg har god relasjon, god kommunikasjon, ja, så det må jeg egentlig si ja på, men da opp til neste nivå. Også kan man jo fort tolke dit at helt opp, synes man kanskje aldri at det kommer, men det er for at man ikke ser endringen, en endring tar også veldig lang tid så fra man på en måte tenker at nå må det gjøres noe med og har konkludert til at det kommer noen år etterpå, så har man glemt at det faktisk kom der ifra, så jeg kan ikke egentlig vurdere det, ikke sant? Det tar så lang tid.

- **Dette er jo ekstremt stort, det er X antall ansatte eller noe, bare på (X) her.**

Bare på (X) her inne ja. X antall i hele organisasjonen. Og det er derfor jeg tenker at hvis man skal ha direkte kommunikasjon med alle lederne, så er det sikkert 3-4000 mennesker ikke sant. Eller noe sånt, jeg vet ikke. OG i utgangspunktet skal vi egentlig være ganske utdannet til det, i de fleste helseyrker så har vi jobbet med det spesielt, så det er jo spennende. Men organisasjonsteori og kunnskap er noe annet enn relasjon og behandlingsteori.

- **Har du noen gang fått inntrykk av at de ansatte har forstått målet med en endring?**

Ja. Det kommer ann på om det er en endring som kommer herfra eller derfra.

- **Det er store forskjeller på det?**

Kan være. Hvis jeg ikke har skjønt det, tror jeg det blir vanskelig for de under meg å forstå det igjen. Så det smitter jo. Men jeg tror at hvis jeg har skjønt det og gjør jobben min ordentlig og er lojal til det eller så kan det til og med hende at jeg er enig, det treffer jo av og til det og, så tror jeg at jeg vil sørge for at mitt nivå under igjen også ville forstå det på samme måte. Dette er jo måten jeg kommuniserer på.

- **Når du er uenig da? I en endring som du må kommunisere videre.**

Så må jo jeg, hvis dette er ferdigpruta, så må jeg bistå den endring at den går helt ned.

- **Men tror du det vil påvirke deg på noen måte, hvis du er uenig til en endring som du skal kommunisere videre?**

Absolutt ikke! jo, vet du hva i stor grad. Men det er da man alltid må sortere jobben sin da. Og vite: er jeg her som privatperson og har (X) ansatt meg for å ha egne meninger til alt ? eller har de ansatt meg for å utøve en rolle? Så det går rett og slett på jobb-bevissthet, og si at jeg kan være dundrende enig hvis jeg har gjort det jeg kan for å være med å påvirke til at det ikke skal gjøres, men får avslag, så må jeg være med på dette eller så må jeg slutte å være her. Så jeg føler at det er ikke noe... jeg kan ikke sitte her og protestere på enkelt ting på en måte. Det blir jo helt sprøtt.

- **Men har du noen gang opplevd at motstand har gjort til at en endring har blitt påvirket?**

Jeg tror at den alltid blir det jeg, jeg tror at alle endringer blir påvirket av sånne faktorer. Jeg tror ikke nødvendigvis at det påvirker resultatet jeg tror kanskje det vil ta lengere tid, det kan det gjøre. Også kan man tenke seg at man gjør noe med organisasjonens kultur og måten å snakke med hverandre om hvis man på en måte går veldig inn i det og tenker at man er, “ja, jeg er kjempe uenig men vi må”, så har jo jeg på en måte sagt: gjør litt med det hva dere vil. Det er jo ikke endring. En endring er jo kanskje til forskjell fra en forandring for andre. Forandring handler vel mer om å kanskje bytte skjema da, ikke sant. Nå har vi forandret skjema, som nå ser litt annerledes ut og nå skal dere begynne å bruke det. Men endring er jo en ny måte å samhandle, tenke eller forstå ting på, og gjøre ting på. Som er mer omfattende. Så det må vi være lojale til. Hvis ikke så: stakkars pasienter. Tenk hvis alle lokale ledere og lokale sykepleiere og leger selv skal vurdere alt på sin egen måte. “nei, jeg gir deg disse medisinene jeg” Det handler om lojalitet ikke sant, hva er en organisasjon? Hva er det for noe?

- **Men så er det jo det med å få med seg alle på laget da...**

Jaja, så mange som mulig. ja, og vi har jo mange idrettslignelser→ dra i samme retning, spille ballen i mål og.. ja, alle disse tingene. Få med alle på laget det er jo det som er jobben, det er det som er ledelse. Det handler om å gå foran å dra og vise vei, peke: dit skal vi. Så hvis ikke jeg vet hvor jeg skal så kan jeg jo ikke forvente at de andre har lyst til å være med meg dit. Det blir corny.

- **For sånn som du sier da: hvis jeg er uenig så kan ikke jeg på en måte videreformidle det. Må jo beholde den rollen jeg har og dra først og peke hvor vi skal hen. Det er jo ikke alle som har den holdningen der. Kommunikasjonsavdelingen og har jo ting de er nødt til å gjennomføre og kommunisere ut, om de vil det eller ikke og hvordan da mellomledere tar det videre. Det har vel egentlig ikke de peiling på.**

Nettopp! Jeg tror alltid lignelsen er at hvis man er ansatt i et lite privat firma, så tror jeg alle skjønner at en sjef ikke har lyst til å betale en ansatt for å gjøre akkurat som han vil. *Det* gjør man ikke. Så enkelt er det på en måte. Det er jo ikke noe annerledes selv om vi er kjempe store og X, så er det jo de samme prinsippene. (X) bør ikke være interessert i at jeg kan sitte her og jasse å gjøre som jeg vil og samtidig få betalt for det. Det er jo trist. Rett og slett.

- **I forhold til de ansatte da, hvordan opplever du, altså hvordan forhold har de til ledelsen? Tror du de ser på det som sånn oven i fra og ned, eller har de et fint forhold til ledelsen? at de tør å komme hit med ting og at de også syns det er åpent.**

Ja, for da er du inne på egentlig mer kultur da enn kommunikasjon?

- **Ja, eller om det er noenting i forhold til endring som de har lyst til å ta opp.. Tørr de på en måte å komme til deg, eller syns de at...**

Jeg har jo veldig lyst til å si ja til det, men så med all respekt så må jeg også, man kan på en måte aldri spørre ledere om det er en bra kultur her da. Må nesten spørre de ansatte. For jeg kan jo si at: ja, vi skårer bra på medarbeiderundersøkelser og mitt inntrykk er at alle kommer, fordi jeg får alltid henvendelser. Men jeg vet jo ikke hvor mange som brenner inne med spørsmålene sine, som ikke tørr å komme. Det vet jeg ikke. Så hvis du vil ha min versjon, så tror jeg vi har det ganske bra. Det tror jeg, men at vi helt sikkert som alle andre har mye å gå på innenfor enkelte områder og mange områder. Helt sikkert.

24 min.

- **Ja, du var jo så vidt inne på det i ste, det med at vi slåss når det først er møter, da er det jo en to-veis kommunikasjon? At alle får lov til å si noe?**

I store endringer ja, da er det kjempe viktig.

- **Er det det for det meste dere bruker å kommunisere, eller er det mye e-post, intranett og..**

Ja, og mye mer. Vi holder på å jobbe med intranett nå, men viktig informasjon altså: konkret informasjon kan man sende på mail. Det er jo greit. eks: vi møtes 19/04, det er konkret, ikke sant? Eller: her er det nye skjema som skal brukes. Det er konkret. Hvis ikke så er mail i bestefall et supplement, hvis du skal gjennom endringsprosesser så holder det *absolutt* ikke med noe mail, da må man gå ut å snakke. Da handler det om å gjøre ting, man skal på ledermøte og få med, da må jeg jobbe med mine enhetsledere og igjen minne om: hva er det vi skal? hva er vårt oppdrag her? Hva er det ønsker skal formidles? og på hvilken måte? også har vi jo allmøter også er det jo lett å komme rund. Altså, vi går rundt og vi, jeg syns at de kommer å sier i fra eller ringer meg, men de ringer også først og fremst sine egne ledere, hvis man tenker på sykepleierne og legene, som er i mellom.

- **Hvor mange ledd er det egentlig fra topp til bunn?**

5. hvis du sier at toppen er administrerende direktør, nivå 1: klinikkleder, nivå 2: avdelingsleder, nivå 3: seksjonsleder, også er det enhetsleder. Jeg har 7 enhetsledere under meg igjen. Så jeg har ansvar for 5 sengeposter, 1 kontorenhet også en KL-enhet, som er mitt ansvarsområdet. Det er 5 nivåer.

- **Bruker dere facebook?**

Nei. Jeg vet at noen poster har det som et faglig fellesskap, som en gruppe. Men jeg mener jo at jeg ikke kan tvinge folk til å være medlem av denne klubben, og da kan jeg heller ikke bruke det som et verktøy for å spre kommunikasjon, for da ekskluderer jeg alle de som velger å ikke være medlem. Jeg synes egentlig det er for utbredt. Rett og slett, for du tvinger folk til å være med for å få informasjon, det synes ikke jeg er riktig.

- **Syns du de ansatte blir godt nok informert når noe skal endres?**

Helt sikkert ikke. Jeg tror vi gjør så godt vi kan. Men igjen så er det forskjell hvis du spør dem så tror jeg de mangler masse informasjon, tror jeg helt sikkert. For det føler alltid jeg også oppover. Det tror jeg nesten er litt symptom på at sånn, ja da er vel alt som det skal være da. Nesten. Jeg tror ikke jeg har vært med i en endringsprosess som ikke er indusert på det nivået jeg selv har vært på, som jeg synes har vært tilstrekkelig informert om. Kanskje 1 gang. Men, ja, det kommer ann på hvor stor. Hvis vi skal reorganisere oss så er det jo andre ting, eller hvis det kommer en ny prosedyre så er det noe annet. Altså, det kommer ann på størrelsen da.

- **Tror du, jo mindre info jo mindre spørsmål?**

Nei. Jeg tror ikke det er noen sammenheng. Jeg tror at det er, det kommer ann på hvor stor impact, hvor stor påvirkning det har på arbeidshverdagen, og den situasjonen hver enkelt står i. Det er det som påvirker hvor mange spørsmål som kommer. Og selvfølgelig hvis det oppleves som etisk moralskt helt på tur, så vil det også komme mange spørsmål og mye motstand, men det der bra. Motstand er jo ikke feil, det er jo helt naturlig. Vi må forvente motstand. Den dagen vi ikke har motstand for noenting, vet du hva, da tenker jeg ikke at det skjer noe heller. Så det er jo et symptom på at du også har klart å hvertfall komme frem med noe informasjon, så mye at du har klart å vekke motstand.

- **Hva tror du evt kunne blitt gjort annerledes?**

I forhold til kommunikasjon mellom ledd eller?

- **Ja, eller endring, kommunikasjon i endring. Hvis du skulle planlagt en endring da.**

Hvis det er jeg som skal gjøre endringen mener du? Nei, jeg tror jo litt sånn tilbake til tidligere, det er viktig å åpne prosessene og gi nok informasjon hele tiden. Heller ta sjansen på å gi for mye informasjon enn å gi for lite. Jeg tror liksom det er... å prøve det, hele tiden. Så får man se om man lykkes, hvertfall i noe større grad lykkes. Jeg tror ikke noengang at så mange ansatte, at alle sammen kommer til å tenke at her fikk vi god nok informasjon. Det tror jeg ikke. Jeg tror ikke det tiligger menneskeheten, rett og slett, men vi skal gjøre så godt vi kan.

- **Har du noen gang opplevd at det er problematisk å gi tilstrekkelig med informasjon?**

Det er det fordi at plutselig så finner man seg selv i å være en informasjonsavdeling i stedetfor å være prosjektleder. Man kan fort ikke få gjort alt det andre man skal for man skal være så tilgjengelig for alles behov hele tiden, så jeg tror også i endringsprosesser man skal være *kjempe* åpne på den motstanden som kommer og de spm som kommer, men man må også ha med seg å si at vi: noe må vi godta. Ikke sant?. men det er jo hvor mye rammebetingelser blir vi enige om på forhånd, hvilke spilleregler blir vi enige om, hvordan skal man gi beskjed. Er det greit å alltid sende sms på kvelden, eller ikke sant, hvilke kanaler. Så det vil jo på en måte være lojalitet til det man har skissert, hvis det ga mening?

- **Har du opplevd at du må holde tilbake informasjon? At du har fått beskjed om å holde tilbake.**

På en måte ikke, fordi at hvis jeg på en måte velger å holde tilbake informasjon, så er det fordi at beslutningen enda ikke er tatt, og da holder jeg jo ikke tilbake. Da sier jeg at beslutningen er enda ikke tatt, men da vil jeg ikke gå inn på å si selv: men jeg har det ganske sånn klart for meg og jeg tenker; hmm, det må nok bli sånn eller sånn, og hvis det er på et tidspunkt hvor de involverte ikke er snakket med eller de ikke er drøftet med tillitsvalgte og verneombud først, så må jeg også holde tilbake noe av prosessen. Og det er jo det med å gå foran og ta ansvar for, og sørge for at alle blir involverte på riktig tidspunkt.

For det må jo ikke være sånn at sykepleierne på en post blir informert før alle andre. Altså, *da* blir det snakk i korridor da. Så det er viktig å ha en plan på når det er informasjonsslipp og når det ikke er det.

- **Har du noen gang opplevd at det ikke har vært motstand da?**

Det var ikke så mye motstand, faktisk altså den forrige reorganiseringsprosessen vår i 2005/06, så var det ikke så mye motstand og det var fordi dette var overmodent og *alle* ønsket en ending. Det er litt sånn tilbake til utgangspunktet, hvis alle skjønner hvorfor så er det lett å være med. Hvis jeg skjønner at dette er lurt, så har jeg lyst til å være med. Dette er jo teknikker. Hva sa Gro Harlem Bruntland en gang på 80-tallet? når det skulle bli innført et eller annet, noe stort noe. Vi er på vei, vi holder på å synke, altså hun brukte en metafor. Vi er som et synkende skip, nå må vi dra i samme retning for at... ikke sant. Hun brukte disse klassiske metaforene og det er klart hvis jeg først informerer deg med å si: *Nå* holder det på å gå *skikkeilig* gærent, men *du* kan være med å hjelpe til sånn at vi klarer oss. Du har ikke lyst til å si nei med en gang da. Så dette er jo gode teknikker, lett å komme gjennom med, men de må være ekte. Du kan ikke lyve, du kan ikke finne på en metafor som ikke eksisterer. Så kommunikasjon må være ekte. Det må være sant det du sier, uansett hva du sier så må det være sant. Det er også et sånt prinsipp for informasjon.

- **Hvordan tiltak har det blitt gjort for å redusere motstand?**

Informere mer. Også ta det alvorlig. Gå rett på når det kommer. svare der og da, og si at dette f.eks. hvis det kommer påstander om at ja dere har jo tenkt til å gjøre sånn og sånn, og bare ta det med en gang: det har jeg aldri hørt (skyte ned påstanden), det er første gang jeg hører nå at vi har en annen plan enn det jeg har sagt til dere. For det har jeg ikke. Og minne om, hvis du vil være oppdatert på de tingene som er viktig, så må du høre det fra linjeledelsen. Du kan ikke høre det fra nattevakt, det blir så vanskelig å sortere. Bare ta det helt åpent og si: jeg skjønner at dere tenker det. ja, men også sette grenser.

- **Hva er det som på en måte går igjen syns du?**

Rykter. Jeg syns ofte motstand kommer i form av rykter, det er litt derfor jeg sa det jeg gjorde også. Det kommer av at f.eks. ja, jeg har hørt at det bare er denne posten som skal flytte på seg mens de andre ikke skal. Det er bare vi som må endre oss og alle andre kan få sitte som det er. Typisk rykte. Eller at ingen får førstevalget sitt når de skal ønske seg steder å jobbe. rykte.

Nedbemanning: ja, jeg har hørt at det skal legges ned en post og at det er oss. det har jeg hørt, fra fler. Som er sånn sannhetsvitne: *fra flere*, og da blir det liksom mere gyldig. Selv om ingen av disse er fra riktig kanaler. Det syns jeg på en måte er den største motstanden. Tydeligste motstanden hvertfall. Og hvis det er sånn at prosjektgruppen stopper opp fordi at omgivelsene ikke gjør det de sier, så har vi jo et prosessproblem. For da har jo heller ikke *vi* informert godt nok. For det er jo til syvende og sist hvis man skal gjøre en stor reorganisering og noen absolutt ikke vil, så må vi også kanskje minne noen forsiktig om at det er et valg å komme hit. og si at: hver morgen så velger du å komme hit og hvis du sier at du ikke velger, men at du bare må, så er det også et valg. Minne om at dette bare er en jobb innimellom, kan også være en nødvendighet for noen, alltid noen som tar veldig løs hvis det er motstand. Sånn er det. Men jeg tror at vi mennesker har et fritt valg og det må vi bruke.

- **Vi du si at dere er flinke til å kommunisere ut selve målet med endringen, tidlig i en endringsprosess? Eller kommer dere først med den informasjonen om at noe skal endres, også kommer målet senere.**

Jeg tror at de gode endringsprosessene kommer som et behov fra, nedenifra, det kommer innenifra det skal jeg bruke. Det som gjør at vi nå skal i gang med å bytte litt og skaffe litt flere plasser av noe og sånt, er nettopp det at vi opplever at det er et problem i dag. Så det er jo et behov som har vært snakket om som vi nå skal i gang med. Da blir det heller ikke så vanskelig å.. man behøver ikke å jobbe så mye med ideen, for det blir jo mere nok som bekreftelse på hvorfor kunne vi ikke gjort det før. Og det er jo på en måte det jeg tror at de beste endringsprosessene kommer nettopp som et behov innen ifra. Hvis man klarer å enten bare gjøre det eller å få til å kommunisere på samme måte at det oppleves som et reelt behov igjen, så er det det som er avgjørende. Det er hovedkriteriet.

37.41min

Ingen av dere får meg til å gjøre noe som jeg ikke skjønner, og som jeg er helt dypt uenig i. Det er jo ikke mulig å rokke folk på det. Du får ingen på Karl Johan til å stå på hendene bare fordi du ber dem om det. Ikke sant, det er jo ikke mulig på en måte, hvertfall ikke mange.. Sikkert noen. Ja, men du får hvertfall ikke med deg alle de som er på Karl Johan til å stå på hendene samtidig, uten at de skjønner hvorfor og har lyst til å gjøre det.



- **Også er det jo sånn da, at det er intern på hver avdeling. Det er jo utrolig mange avdelinger her og sikkert hver sin kultur og alt er forskjellig. Tror du det er mange som, sammenligner avdelingene og ser at det er bedre på den avdelingen også skjer det en endring i min avdeling også på en måte sammenligner jeg med at de har det bedre. Og at det da blir på en måte mer motstand?**

Ja, på en måte. Jeg tror hvertfall at hvis man er ambivalent eller hvis man er grunnleggende mot, så vil man bruke de argumentene fra omgivelsene som man hører, og forsterke dem. Men hvis jeg på en måte er helt med og føler meg innforstått og har lyst til så bryr jeg meg egentlig ikke så mye om hvordan de har det på alle andre steder. Så det kommer tilbake hvor informert og implementert det er da, hvor opplyst det er da kanskje. Det er hvertfall ikke noe trussel at man snakker med andre, tvert i mot, det er jo gjennom møte med andre man får nyttig innspill. Så det må vi jo gjøre både internt mellom oss og med andre og utenfor, ikke sant. Det er jo det vi gjør da som mennesker på en måte. Så jeg vet ikke om det er en sånn avgjørende faktor til motstandsøkning, det tror jeg nok ikke.

- **Ja, for det er jo mye forskjellig fra avdeling til avdeling. Det er noen avdelinger jeg har hørt har gått over til ipad istedenfor penn og papir på journaler. Så hvordan skal man kommunisere at det er til det bedre?**

Jeg tror det gjelder å være forståelsesfull og respektere at den helt eldre generasjonen som er i arbeid ikke har vokst opp med dette og prøve da så godt man kan å tilrettelegge for, gi ekstra opplæring, si at det er greit å bruke lengre tid og finne støtteordninger slik at de alltid kan spørre noen. Det er jo sånn vi må gjøre det i arbeidslivet rett og slett.

- **Men føler du at du har nok tid til det? for det er jo mye turnusjobbing, så har du på en måte tid til å treffe alle?**

Nei, altså nei, jeg treffer jo ikke så mange egentlig, jeg treffer bare ledergruppen min hvis jeg skal være helt sånn, jeg treffer jo mange andre også, men det er den strukturen jeg har, men som enhetsleder med 44 ansatte, så er jo det klart at det er en utfordring. Da må man gjøre det så godt man kan og ha så god tid som mulig selv om det ofte er litt begrenset. Men man må jo bare prøve å treffe nattevaktene regelmessig ved å komme tidligere da som leder. Sånn at man er der siste timen, sånn at man kan være der og sette seg ned, spørre om det er noe som skjer. Dette er viktig, ikke bare sende ut mail og tenke at alt forklarer seg selv. Prøve sånn.

- **Er det noen tillitsvalgte eller noe sånt her?**

Vi har tillitsvalgte for alle yrkesgrupper og verneombud på alle verneområder.

- **Er det deg de ansatte henvender seg til hvis det er noe som skal tas videre?**

Ja, hvertfall når det er noe vondt og vanskelig som man føler man ikke har blitt hørt på, så bruker man ofte vernetjenesten da eller tillitsvalgt. De har vi også regelmessige møter med. Så vi må jo snakke med dem først, hvis det er store endringer, så må jo de inn i bildet.

- **Dere har faste rutiner på sånne ting?**

Ganske faste. Nå, det går litt sånn, litt sporadisk. Men vi treffer jo verneombudene en gang i mnd fast, tillitsvalgte tar vi inn i alle prosesser som på en måte krever det, og bruker som rådførende ellers. Rett og slett.

(Litt unødvendig prat..... Som ikke omhandler oppgaven)

Da får jeg helt sikkert bevist at man får aldri god nok informasjon. For jeg kjenner jo på det samme, jeg syns jo heller ikke at jeg er godt nok informert. Også er spørsmålet, hva er det egentlige behovet til at jeg sier det? hvertfall for meg, jeg skal ikke snakke for de andre men er det det at jeg ikke føler meg nok sett kanskje eller? Kan jeg forveksle det med at jeg syns ikke jeg blir tatt med nok og derfor får heller ikke nok informasjon. Kommunikasjon er vanskelig. Det er alt og ingenting det. Kommunikasjon er i alt vi driver med, hva er det det står i bøkene da? ikke sant: der det er 2 mennesker til stedet, der er det kommunikasjon. Så hvis vi begynner der så er på en måte dette helt vilt.

(Litt unødvendig prat..... som ikke omhandler oppgaven)

Det viktigste er at man hele tiden jobber med og er åpen på en ny måte og en bedre måte å kommunisere på og aldri gi opp håpet. Rett og slett altså. Og jeg tror mye på det å snakke med folk, men det kan jeg si her på dette nivået: det kan jeg ikke direktøren si, han kan ikke gå ut å snakke med alle og da må vi være lojale til de målene rett og slett.

- **Men føler du at de ansatte har forstått når det kommuniseres en endring?**

Men du vet, endring er jo så må da vettu. Ikke sant. Endring kan være så innmari mye forskjellig, så det kommer ann på hva man svarer på. Når du sier endring, så kommer det ann på hvordan jeg forstår endring, også kan jeg svare noe annet ut i fra det du egentlig selv syns at du spurte om. Men ja, det betyr jo ikke at jeg tenker at jeg alltid er enig.

Det å være enig og forstå er to forskjellige ting, så jeg forventer jo ikke at alle skal være enig. Jeg kan ikke være enig i alt som kommer for å skulle gjøre det, for da skjer det ingenting i den organisasjonen. Men det holder med at jeg forstår *at* jeg skal gjøre det og gjøre det.

Konsensus, altså enighetsprinsippet det kan vi ikke drive med når vi er så store, det kan vi ikke.