



Bacheloroppgave

VPL05 Vernepleie

Organisasjonskultur og endring i helse- og omsorgssektoren

Organizational culture and change in healthcare

Eide, Marte

Totalt antall sider inkludert forsiden: 37

Molde, 21.05.2018



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Inger Cecilie Frisvoll

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 20.05.2018

Antall ord: 9024

Sammendrag

Oppgaven omhandler organisasjonskultur og endring i helse- og omsorgssektoren, med fokus på endring av organisasjonskultur i personalgrupper. For å belyse temaet er det utarbeidet følgende problemstilling: *Hvordan kan endring av organisasjonskultur i en personalgruppe se ut i lys av Lewin sin tre-steg-modell?* Det er gjennomført en litteraturstudie, der kvalitativ metode er brukt for å besvare problemstillingen.

Oppgaven inneholder en teoridel der sentrale begreper blir redegjort for. Videre er det en drøfting der organisasjonskultur i en personalgruppe blir sett i lys av Lewin sin tre-steg-modell. Drøftingen vil bli gjort med hjelp av en fiktiv case. Oppgaven forklarer hva organisasjonskultur er, og setter dette inn i en endringsprosess for å se hva som kan skje før, under og etter en kulturendring. Vernepleieren sin rolle vil bli trukket frem underveis i besvarelsen.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Temaets samfunnsrelevans	2
2.0 Problemstilling	3
2.1 Avgrensning	3
3.0 Metode	5
4.0 Teori	7
4.1 Organisasjonskultur	7
4.2 Organisatorisk kompetanse	8
4.3 Samarbeid.....	8
4.4 Subkulturer og makt.....	9
4.5 Ytre og Indre jobbverdier.....	9
4.6 Endring av organisasjonskulturer.....	10
4.7 Bakgrunn for endring	10
4.8 Endringsmodeller	11
4.9 Organisatorisk arketype	12
4.10 Strategier	12
5.0 Drøfting	13
5.1 Case	14
5.2 Opptining	15
5.3 Gjennomføring	19
5.4 Nedfrysning.....	24
6.0 Avsluttende oppsummering	27
Kildeliste	28

1.0 Innledning

Temaet for denne oppgaven er organisasjonskulturer som oppstår i personalgrupper, og hvordan kulturer kan endres. Jeg fikk interesse for temaet da jeg i forbindelse med studie arbeidet med organisasjonsteori og i praksis erfarte tydelige organisasjonskulturer på godt og vondt. Jeg merket at de ulike kulturene på praksisstedene etter hvert påvirket hvordan jeg utførte arbeidsoppgaver og generelt fungerte i arbeid. I følge Helgesen (2011) er ikke dette uvanlig da grupper har stor påvirkningskraft på sine medlemmer. Etter at jeg fikk kjennskap til begrepet organisasjonskultur opplevde jeg at jeg ble mer kritisk, og dermed også vanskeligere å påvirke. Jeg mener derfor at kunnskap om oppgavens temaet kan bidra til bedre forståelse av egen arbeidsplass. For nyutdannede som kanskje aldri har vært i arbeid før, eller skal starte på ny arbeidsplass vil personalgruppen for mange være en viktig kilde til lærdom (Jacobsen 2012). Det kan da være en fordel å vite om arbeidsplassen arbeider etter gode eller dårlige prinsipper, og for lettere å forstå dette kan kunnskap om organisasjonskultur, og hvordan de fungerer være til hjelp. Dette mener jeg kan bidra til et kritisk syn på hvordan arbeidsplassen yter sine tjenester, og bevisstgjøring av egen utførelse og fungering i arbeid. Videre kan dette gjøre det lettere å se behov for kulturendringer. Min forståelse er at brukere trenger ansatte som reflekterer over egne handlinger og stiller kritiske spørsmål til arbeidsplassen. Ved å studere organisasjonskulturen kan vi få en forståelse for organisasjonens handlingsmønster, og hvorfor mønstrene kan være vanskelig å endre.

Å få tak i hvilke mer eller mindre usynlige, men sterkt innflytelsesrike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som dominerer i hele eller deler av en organisasjon, skaper en dypere innsikt i hvorfor organisasjonsmedlemmer handler som de gjør, hvilke logikk som legitimerer disse handlingene, og hvorfor det er så vanskelig å endre disse handlingsmønstrene (Bang 2013).

1.1 Temaets samfunnsrelevans

For å forstå bedre hvorfor kunnskap om organisasjonskultur er viktig, kan vi se nærmere på hvorfor temaet er relevant i dagens samfunn. Koren og Lindøe (2018) mener at dagens største utfordring på de fleste arbeidsplasser kan knyttes til kulturen. De mener at dersom vi tar et dypere innblikk i organisasjoner vil det i mange tilfeller være helt andre forhold som bestemmer enn det vi ofte først antar. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at for å virkelig forstå hvordan organisasjoner fungerer må vi anvende et kulturelt perspektiv, som tar oss dypere inn i organisasjonen enn det strukturelle perspektivet. Samtidig kan det å undersøke organisasjonskulturer være vanskelig da de ofte formes ubevisst, og selv ansatte kan ha utfordringer med å beskrive kulturen på arbeidsplassen.

Brask, Østby og Ødegård (2016) gjør rede for at vernepleiere har en rolle som pådrivere. Dette innebærer at vernepleiere skal være brukernes stemme, og tale deres sak, ofte i form av å belyse et tema eller starte en debatt. Om en vernepleier opplever kultur som innvirker negativt på kvaliteten på tjenestetilbudet til brukerne, kan vernepleieren stille sterkere ved å vite hvordan kulturer kan endres. Jacobsen (2012) skriver at endringer er blitt mer og mer vanlig i alle sektorer de siste årene, og at kunnskap om organisasjonsendring kan være avgjørende for at endringer skal være gode. Han forklarer videre at det er vanskeligere å finne teori om endring av organisasjonskultur sammenlignet med å finne teori om endring av organisasjonsstruktur.

2.0 Problemstilling

Oppgaven ønsker å belyse hva som ligger i begrepet organisasjonskultur, og hvordan kulturer på arbeidsplasser kan endres. Med bakgrunn i dette er det utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan endring av organisasjonskultur i en personalgruppe se ut i lys av Lewin sin tre-steg-modell?

2.1 Avgrensning

For å svare på problemstillingen vil organisasjonskulturens mulige innvirkning på personalgrupper bli drøftet i de tre fasene i Kurt Lewin sin modell omhandlende endringsprosesser, kjent som tre-steg-modellen. Drøftingen har til hensikt å både redegjøre for organisasjonskulturer i personalgrupper, og fremme hvordan endring kan innvirke før, under og etter den har skjedd. Før dette vil det i en teori del bli definert noen utvalgte elementer ved organisasjonskultur og endringsprosesser, som vil være viktig forkunnskap å ha med seg inn i den senere drøftingen. Det er viktig å få frem at organisasjonskultur og organisasjonsendring er vide begreper, og det vil være vanskelig å ta for seg alle aspekter i en oppgave. Derfor vil kun et lite utvalg av eksisterende teorier bli trukket frem.

Det er mange teoretikere som har utalt seg om, og utarbeidet teorier om organisasjonskulturer. Denne oppgaven vil basere seg på den mye omtalte organisasjonsteoretikeren, psykolog og forsker Edgar H. Schein sin definisjon. Han mener organisasjonskultur er:

...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein 2004:17).

Oppgaven omhandler primært organisasjonskulturer som kan oppstå innad i personalgrupper i helse- og omsorgssektoren. Personalgrupper i denne sektoren består ofte av mange ulike yrkesroller som for eksempel miljøterapeuter med høyere utdanninger, miljøarbeidere med eller uten fagbrev, vaktmestre, renholdere og kjøkkenansvarlige. Det vil i denne oppgaven bli fokusert på de ansatte som samhandler med brukerne, andre yrkesprofesjoner vil derfor ikke bli nevnt videre. Siden dette er en avsluttende oppgave på vernepleierutdanningen, vil vernepleieren bli trukket mer frem enn andre profesjoner. Dette er ikke for å fremme vernepleieren som mer viktig enn andre profesjoner, da organisasjonskulturer er avhengig av deltagelse fra alle involverte. I oppgaven er brukergruppen som omtales primært tenkt på som brukere som mottar tjenester i eget hjem over lengre tid.

I drøftingen vil det bli nevnt at det kan oppstå uenigheter vedrørende kulturen på arbeidsplassen. Poenget vil da være å se på hvilken betydning en slik uenighet kan ha for ansatte i en personalgruppe, og ikke hvordan den oppstod eller hvordan den kan løses. Det presiseres at oppgaven ikke har til hensikt å drøfte alvorlige avvik på arbeidsplassen, som strider i mot brukers rettigheter eller norsk lov. Slike forhold bør raskt varsles inn til tilsynsfører. §2. A-1 i arbeidsmiljøloven (2018) omhandler ”*Rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten*”. Da oppgaven ikke omhandler alvorlige avvik på arbeidsplassen vil lederperspektivet bli trukket lite frem i oppgaven, selv om dette kunne vært interessant å gå nærmere inn på. I Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) omhandlende *fremtidens omsorgsutfordringer* står det at det i omsorgssektoren er få ledere sammenlignet med at tjenestene ofte tilbys syv dager i uken, døgnet rundt. Regjeringen håper at bedre lederfunksjoner i framtiden kan øke kvaliteten på tjenestene. Personalgruppene som omtales vil i denne oppgaven ha en distansert leder. Dette kan for eksempel være en personalgruppe som ikke daglig omgås sin leder, noe som kan føre til at leder ikke er bevisst kulturene som er blitt skapt i personalgruppen.

Oppgaven har ikke til hensikten å se på hvordan organisasjonsstrukturer eller offentlige myndigheter kan gjøre endringer, men hvordan kulturen kan endres. ”Det har vært betraktelig færre forsøk på å lage kulturelle enn strukturelle typologier” (Jacobsen 2012:73). Det er derfor interessant å se nærmere på endringsteori generelt, og trekke ut hva som kan være relevant for endring av kultur.

3.0 Metode

Denne oppgaven er bygget på en *kvalitativ* metode. Jeg har lest andres teorier og empirier for å finne fagstoff til teksten. Kvalitative metoder kan også anvendes i undersøkelser som bygger på personlig innhenting av data, slik som egne observasjoner (Jacobsen 2005). Et av målene med kvalitative studier er å forstå et sosialt fenomen. For å forstå best mulig bør en lese flere og ulike teorier (Nyeng 2012). Dette er en tidkrevende prosess der det er viktig å ha et kritisk syn til hvor relevant det en leser er for sin oppgave, samtidig må en være åpen for andres teorier og nysgjerrig på fagstoffet. Et kritisk syn er med på å styrke oppgavens *validitet*, som handler om hvor relevant det en leser er for sin problemstilling (Aadland 2011). Det at denne oppgaven har stor variasjon i teorier og ulike forfattere er med på å gjøre innholdet i oppgaven mer troverdig og pålitelig, ofte beskrevet som oppgavens *reliabilitet* (Nyeng 2012).

Kvalitativ metode kan kobles til *hermeneutikk*, som handler om hvordan leseren tolker og forstår det han/hun leser. Hvordan en oppfatter det en leser er bygget på forforståelse som har bakgrunn i tidligere erfaringer. Denne forforståelsen er i konstant utvikling (Aadland 2011). Det vil si at en tekst kan forstås ulikt av to forskjellige personer. Jacobsen (2005) skriver at hermeneutikk er styrt av undersøgerens verdier og interesser. Videre viser han til den hermeneutiske spiral som kan beskrives som en prosess i kvalitative studier. I den første fasen beskrives det en har lest eller observert. I den neste fasen sorterer en beskrivelsene og i den siste fasen tolker en de sorterte beskrivelsene, og prøver å se en helhet. Aadland (2011) skriver at ved å anvende den hermeneutiske spiral i forbindelse med lesing av tekst søker en enten å forstå teksten i sin helhet eller ord for ord. Med dette mener han at tekster enten tolkes etter den er lest i sin helhet, eller ved å analysere ord og setninger underveis i lesningen.

Den kvalitative metoden i denne oppgaven er bygget på et *litteraturstudie*. Med dette menes det at teori til teksten er innhentet ved å lese diverse fagstoff i form av artikler, bøker og lignende, noe som er en viktig del av oppgaveskrivingsprosessen (Dysthe, Hertzberg og Hoel 2010). For å innhente teori til oppgaven har jeg brukt mange av bøkene fra pensum som utgangspunkt. Jeg har så sett i litteraturlisten i disse bøkene, og derifra gått videre på forfattere. Også skolen sitt bibliotek er blitt brukt til å finne bøker

omhandlende tema for oppgaven. I tillegg har jeg benyttet meg av søkebasen Oria på nett. Dalland (2017) skriver om *kildekritikk*, som både handler om å være kritisk til det en leser, og begrunne hvorfor en har valgt den teorien en har. Selv om jeg har vært kritisk til alt jeg har lest, følte jeg en trygghet i å velge litteratur ut ifra litteraturlistene i pensumbøkene, da pensum allerede er vurdert av fagpersoner som pålitelig, altså knyttet til reliabiliteten. Jeg anså også Oria som relativt pålitelig, da dette er biblioteket på høgskolen sin søkebase. Ellers har jeg prøvd å velge litteratur skrevet av kjente forfattere innenfor organisasjonsteorien. Da jeg leste ulike teorier for å samle inn tekst til oppgaven, var det noen navn som gjentok seg i andres teorier, slik som for eksempel Schein, Lewin og Bang. At flere organisasjonsteoretikere velger å henvise til de samme personene gjør at jeg føler trygghet i å velge deres teorier som utgangspunkt, da andre har rukket å avdekke svakheter i teoriene. Ulempen er at mye av teorien er gammel og derfor ikke nødvendigvis rett i forhold til utviklingen i dagens samfunn.

4.0 Teori

4.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur som fenomen kan sies å ha eksistert lenge, men det var først på 1980-tallet begrepet ble tatt aktivt i bruk og begynt forsket på (Bang 1995). Psykolog Henning Bang (2013) mener det er vanskelig å vise til en spesifikk definisjon på hva organisasjonskultur er, da det har vært mange ulike teoretikere som har definert begrepet forskjellig. Det er likevel noen likheter ved de fleste definisjonene, som vi kan anta som mer eller mindre korrekte.

Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger *som er felles* for flere personer *i en bestemt sosial sammenheng* (Jacobsen og Thorsvik 2013:130).

Som tidligere nevnt baserer denne oppgaven seg på Schein sin definisjon. Han mener at organisasjonskulturer bygger på tidligere problemløsninger som er videreført til alle ansatte som den riktige måten å handle på (Bang 2013). Det kan altså beskrives som et felles grunnlag for hvordan ansatte skal utføre arbeidsoppgaver. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener organisasjonskulturer kan påvirke atferden til ansatte ved å skape motivasjon, styring og samarbeid, i tillegg til å skape følelsen av tilhørighet, felleskap og tillit. Schein mener videre at personer som mangler kunnskap om organisasjonskultur, fort kan bli påvirket av kulturen på arbeidsplassen (Schein 2004).

Schein deler organisasjonskultur inn i tre nivåer bestående av; *artefakter, verdier og normer* og *grunnleggende antakelser*, som alle har en påvirkningseffekt på hverandre. *Artefakter* kan beskrives som observerbare og lett gjenkjennelige handlinger eller uttrykk personalet har felles. En artefakt kan for eksempel være at alle har en særegen måte å kommunisere på, eller det kan være noe så tydelig som felles arbeidsuniform. *Verdier og normer* er hva personalgruppen ser på som rett og galt, og er i motsetning til artefakter vanskeligere å observere. *Grunnleggende antakelser* kan forklares som bestemte handlingsmønstre alle i personalgruppen er forstått med, men som likevel er lært ubevisst (Jacobsen og Thorsvik 2013). Grunnleggende antakelser kan assosieres med *sosiale*

konstruksjoner, men forskjellen er at sosiale konstruksjoner omhandler påvirkning av grupper generelt, og ikke retter seg spesifikt mot organisasjoner (Helgesen 2011). Schein (2004) forklarer grunnleggende antakelser som en felles måte å reagere eller håndtere en situasjon på, basert på tidligere løsninger som har fungert godt, og som derfor har blitt videreført. Han mener videre at dette er handlingsmønstre det kan være vanskelig å endre på.

4.2 Organisatorisk kompetanse

Hem (2009) skriver at det de siste årene har vært en stor økning av personer som tar utdanning innen helse- og omsorg, og at det med utdanning følger mer kunnskap og ansvar. I 2016 registrerte Statistisk Sentralbyrå (2018) 497 939 personer med helse- og sosialutdanning i Norge. For brukere er det viktig at disse har fagkunnskaper, men at de også har kunnskap om at organisering kan utgjøre en forskjell. Kunnskap om organisering, kalt organisatorisk kompetanse, kan bidra til videre forståelse av oppbygning av arbeidsplassen og hvilke konsekvenser organisering kan ha. I den organisatorisk kompetansen ligger også kunnskap om organisasjonskultur (Orvik 2015). Å vite hva en organisasjonskultur er og hva den utgjør er viktig fordi kulturen innvirker på hvordan ansatte utfører jobben sin. Kulturen har også betydning for hvordan ansatte oppfatter, tenker over og føler i situasjoner (Høst 2014).

4.3 Samarbeid

I helse- og omsorgssektoren er samarbeid sentralt. Dette kan være samarbeid mellom kollegaer, andre tjenester eller med brukere. Ødegård (2016) mener at godt samarbeid avhenger av at alle de involverte har lik forståelse av hva som ligger i samarbeidet. Endresen (2016) hevder at samarbeid innad i en organisasjon har innvirkning på organisasjonskulturen, samtidig som det også kan være omvendt. Han mener at samarbeid bygger på tillit og likeverd, og at en felles organisasjonskultur er tegn på gode samarbeidsevner. I et samarbeid vil diskursetikk være sentralt, da dette handler om at alle skal få si sin mening og bli hørt i samtaler og diskusjoner (Henriksen og Vetlesen 2006).

4.4 Subkulturer og makt

I en organisasjon kan ansatte forme ulike grupper basert på felles forståelse eller bakgrunn. Disse gruppene blir i organisasjonsteorien kalt *subkulturer*, og kan for eksempel være sammensatt av ansatte med samme alder, kjønn eller utdanning. Subkulturer trenger ikke nødvendigvis være negative, men sannsynligheten for at det kan oppstå konflikt er høyere om subkulturenes verdier motstrider hverandre. Dette fordi det da lettere kan oppstå interessekonflikt eller konkurranse om makt (Jacobsen og Thorsvik 2013). En vanlig bakgrunn for subkulturer er felles profesjon, der ansatte med samme faglig utdanning grupperer seg. Disse gruppene har ofte felles forståelse og kunnskap fra utdanningen, og kan være ekskluderende ovenfor andre (Garsjø 2008).

I helse- og omsorgssektoren er makt et sentralt tema. Både i samhandling med brukere, men også i personalgruppen. Makt kommer til uttrykk når en person eller gruppe viser seg sterkere ved å for eksempel vinne gjennom med sine meninger uten at det har vært en rettferdig prosess, der alle har følt seg likeverdig. For at det skal regnes som makt må det også være en person eller gruppe uten makt til stede. Makten kan beskrives som å være til stede i relasjonen, og trenger derfor ikke nødvendigvis å utøves fysisk. Det skilles ofte mellom formell og uformell makt, der formell makt kan beskrives som nedskrevet og allmenn kjent, mens uformell makt ikke er nedskrevet og ofte uhøytidelig tildelt (Norvoll 2009). Ut ifra et organisatorisk perspektiv kan det forklares som at formell makt knyttes til strukturen, mens uformell makt kan kobles til kulturen. For eksempel vet alle at en sjef har makt, dette vil derfor være formell makt, men om det er formet subkulturer der en gruppe har mer makt enn andre vil det være uformell makt.

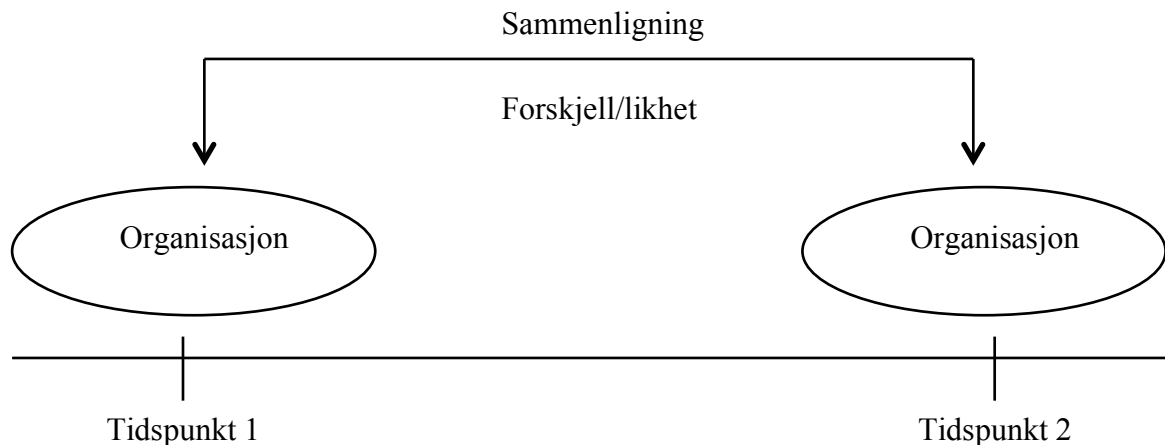
4.5 Ytre og Indre jobbverdier

I arbeid drives de fleste av *indre og ytre jobbverdier*, som baserer seg på hva som motiverer. Ytre jobbverdier er ofte tilknyttet lønn og sosial tilhørighet, mens indre jobbverdier er mer personlig og bygger på egne holdninger og verdier (Kaufmann og Kaufmann 2009). Personer som opplever lav indre motivasjon kan velge å ikke dele kunnskap med andre, og presterer ofte dårligere i jobben. I tillegg er det også større sannsynlighet for at disse personene får økt sykefravær (Kuvaas og Dysvik 2012). For

personer som ikke opplever å være tilfreds med de ytre motivasjonene kan det for eksempel medføre skifte av arbeidsplass (Kaufmann og Kaufmann 2009).

4.6 Endring av organisasjonskulturer

I følge Jacobsen (2012) er organisasjonsendring definert på mange ulike måter, men et fellestrekket er at alle inneholder en form for forandring innad i organisasjonen. Med bakgrunn i dette kan vi si at en organisasjonskultur er endret når det faste handlingsmønsteret har forandret seg til ett nytt fast handlingsmønster. Videre skriver Jacobsen at *tid* og *tilstand* er elementer i en endring. Med dette mener han at vi trenger tid for å se om en tilstand har endret seg. For enklere å forstå dette kan vi se modellen nedenfor.



Modell hentet fra Jacobsen (2012:24).

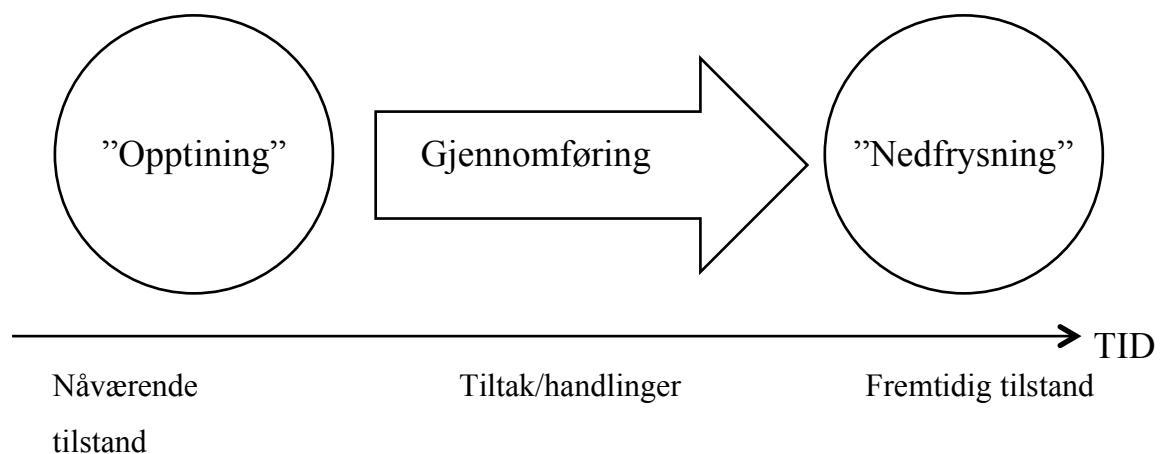
4.7 Bakgrunn for endring

Professor i organisasjonsteori Andrew H. Van de Ven og professor i kommunikasjon Marshall Scott Poole har skrevet en artikkel der de drøfter ulike bakgrunner for organisasjonsendring. Artikkelen belyser at endringsgrunnen kan ligge i *livssyklus*, *evolusjon* og/eller *dialektisk prosess*. Med *livssyklus* menes det at endringer skjer fordi organisasjonen allerede fra start har vært innforstått med at organisasjonen vil endre seg,

det er altså et forutbestemt utviklingsmønster. Med *evolusjon* menes det at organisasjonen endrer seg på grunn av konkurranse, det foregår en kamp mellom organisasjonsfelt. Med *dialektisk prosess* menes det at endringer skjer fordi en sterk maktgruppe eller person har vunnet igjennom med sitt endringsforslag, noe som kan resultere i at endringer skjer på tross av uenigheter (Van de Ven og Poole 1995).

4.8 Endringsmodeller

De fleste teorier omhandlende organisasjonsendring trekker frem psykolog Kurt Lewin og professor i ledelse John Kotter. Lewin er mest kjent for sin tre-steg-modell, mens Kotter er kjent for sin modell som inneholder åtte faser, der fire av fasene må gjennomføres før endringen kan skje (Jacobsen 2012). Professor i organisasjonskultur og lederskap Bjørn W. Hennestad mener at en utfordring med Kotter sin modell er at gjennomføringen vil være krevende, da realisering av hvert punkt vil ta tid (Hennestad 2012). Lewin sin modell bygger på tre ulike stadier i en endringsprosess; *opptining*, *gjennomføring* og *nedfrysning*. Opptining handler om hvordan kulturen er i nå-tid. Gjennomføring handler om hvilke handlinger som bør gjøres for å endre kulturen. Og Nedfrysning handler om hvordan kulturen vil være etter den er endret (Jacobsen 2012).



Lewin sin tre-steg-modell gjengitt i Jacobsen (2012:184).

I opptiningsfasen gjelder det å motivere ansatte til endring og bevisstgjøre dem på hvilke konsekvenser den nåværende kulturen kan føre til på sikt. Det er en fordel å betrygge de ansatte på hvilke områder som ikke skal endres, for å beholde en viss stabilitet. I gjennomføringsfasen blir endringen virkelig ved at den prøves ut, og det skapes nye holdninger og kulturforståelse. Den siste fasen, nedfrysningsfasen, innebærer innføring av ny kultur og evaluering av endringen. Her vurderes det hvilken virkning kulturendringen har hatt, og om den har ført til ønsket atferd (Jacobsen og Thorsvik 2013).

4.9 Organisatorisk arketype

Organisasjonsstruktur kan også innvirke på kulturen. Dette blir av mange teoretikere kalt en *organisatorisk arketype*, og blir benyttet når organisasjonen er bygget opp med bakgrunn i verdier og normer. Organisasjonen er da strukturert med grunnlag i kulturen. Dette kan skje både bevisst og ubevisst. Om en organisasjon med organisatorisk arketype skal gjøre en endring på kulturen vil dette si at endringen også vil påvirke strukturen, og omvendt (Jacobsen 2012).

4.10 Strategier

I endringsteorien blir strategi E og O nevnt. *Strategi E* handler om endringer basert på strukturen og er ofte styrt av leder, og vil derfor ikke bli trukket frem i denne oppgaven. *Strategi O* retter seg derimot inn mot menneskene og dermed også kulturen. Denne strategien innebærer at de ansatte er deltagende i endringsprosessen, og de må derfor lære seg å samhandle, og skape felles verdier og normer. En av måtene dette kan gjøres på er å samle personalgruppen for å utføre rollespill. Dette kan både føre til direkte og erfaringsbasert læring, da kollegaer har mulighet til å vise reaksjoner der og da (Jacobsen 2012).

5.0 Drøfting

Underveis i drøftingen vil det bli brukt en fiktiv case som eksempel, dette for lettere å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det presiseres at casen er diktet opp i forbindelse med oppgaven, og ikke er hentet fra virkeligheten.

Videre vil oppgaven være delt inn i tre underpunkter der begrepene *opptining*, *gjennomføring* og *nedfrysning* fra Lewin sin tre-steg-modell er anvendt. Her vil begrepet organisasjonskultur bli sett ut ifra en personalgruppe, og satt inn i kontekst med endring. Dette er for å synliggjøre fasene før, under og etter endring av kulturer, og mulige konsekvenser og reaksjoner dette kan utløse i personalgrupper. I delen som omhandler *opptining* ønskes det å fremme hvorfor det kan være nødvendig med endringer. Under *gjennomføring* er formålet å belyse hvilken betydning endringsforholdene kan ha. I den siste delen omhandlende *nedfrysning* blir det sett nærmere på mulige konsekvenser endringer kan medføre. Hensikten med inndelingen er å drøfte organisasjonskultur samtidig som endring står sentralt. Håpet er at dette vil gjøre det lettere å forstå betydning av organisasjonskulturer i en personalgruppe, og hvordan dette kan bindes opp mot en endringsprosess.

5.1 Case

På Vannliljen omsorgsbolig arbeider en personalgruppe på 15 stykker, bestående av 6 vernepleiere, 5 sykepleiere, 3 helsefagarbeidere og 1 sosionom. Av personalgruppen er en vernepleier og sosionomen nyansatte, de andre har jobbet ved boligen i lengre tid.

Brukergruppen består av 3 brukere i egne leiligheter. Bakgrunnen for brukernes behov for hjelp er irrelevant, men to av brukerne har en ansatt inne hos seg morgen og kveld, og den siste brukeren har to ansatte inne hos seg morgen, kveld og en på natt. Boligens struktur tilsier at lederen er lokalisert i et annet bygg, og kun er innom Vannliljen en gang i uken, noe som innvirker på personalgruppen i den grad at de styrer egen kultur.

Organisasjonskulturen er preget av dårlige holdninger, der de ansatte setter egne behov foran brukernes. Holdningene deres tilsier at det tar for lang tid å vente på at brukerne skal ta egne valg, og at det derfor er lettere å ikke inkludere brukerne i bestemmelser, selv om det er deres liv de angår. Videre har felles lunsj for de ansatte høyere prioritering enn brukernes deltakelse på aktiviteter i dette tidsrommet. Det er også oppstått subkulturer basert på felles utdanning. Den nyansatte vernepleieren har den første tiden størst fokus på egen tilpasning til personalgruppen, men reagerer etter hvert på at gruppen ikke verdsetter brukermedvirkning og brukerstyring. Hun ser etterhvert behovet for en kulturendring.

5.2 Opptining

Kaufmann og Kaufmann (2009) mener det er i den første fasen av en endringsprosess det blir stilt spørsmål til den allerede eksisterende kulturen. Det er altså her det lokaliseres at kulturen trenger å endres eller bli vurdert endret. Det arbeides så med å gjøre personalgruppen oppmerksom på at endring er nødvendig, og dermed også enige om å jobbe sammen for endringen.

Det kan være vanskelig å vite om en kultur har behov for å endre seg, men når en personalgruppe slutter å reflektere over handlingene sine, og handler på ren automatikk kan det tenkes at det er tid for forandring. En god ansatt må ”... kunne bryte med gamle vaner og inngrodde rutiner” (Lorentzen 2015:24). Hvordan kan så dårlige organisasjonskulturer endres? Hennestad (2012) mener at siden organisasjonskulturer blir skapt av mennesker, kan også mennesker endre de. Uenigheter omhandlende den allerede eksisterende kulturen kan i de fleste tilfeller være en indikator på at noe er galt. For å finne en løsning kan det være lurt å reflektere over kjernen til konflikten, og der ifra se nærmere på om det er behov for nytenkning eller ikke (Hotvedt 1997). Schein mener at et grunnleggende element for at kulturer skal klare å endre seg er enighet om at kulturen er feil (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Et sentralt spørsmål er hvorfor det er så viktig med felles kultur? Eide og Eide (2007) gjør rede for at et godt samarbeid bygger på forståelse av et felles mål. I helse- og omsorgssektoren kan det felles målet beskrives som hvordan personalgruppen yter tjenester til brukerne sine. Dette kan igjen ut ifra et organisatorisk perspektiv defineres som organisasjonskulturen. Allerede her er det synlig at det er en sammenheng mellom kultur og brukertjeneste. Ut ifra Jacobsen og Thorsvik (2013) har kulturen innvirkning på hvordan ansatte utfører sine arbeidsoppgaver. For de to brukerne ved Vannliljen omsorgsbolig som har ett personal inne hos seg morgen og kveld kan felles kultur innvirke på deres opplevelse av kvaliteten på tjenesten de mottar. Om turnusen tilsier at det er skille mellom morgen- og kveldsvakter og de ansatte roterer på brukerne, kan brukerne oppleve å ha 14 forskjellige ansatte inne hos seg i løpet av en uke. En kan da tenke seg hvor mange ansatte brukeren med to personale på hver vakt kan oppleve å måtte samhandle med i løpet av en uke. Skal da brukerne være nødt til å tilpasse seg de forskjellige ansatte, eller skal de ansatte tilpasse seg brukerne? Med felles grunnleggende antakelser kan personalgruppen

utforme en bestemt måte å utfører tjenesten likt på, noe som kanskje kan føre til at brukerne opplever tjenesten som forutsigbar. Samtidig er egen relasjon til brukerne avgjørende for at brukerne skal tørre å åpne seg. En god relasjon bygger på tillitt og likeverdig respekt (Røkenes og Hanssen 2012). Ut ifra Lorentzen (2015) er også de ansatte avhengig av å utføre arbeidsoppgaver etter egne verdier for å føle at de gjør en meningsfull jobb. Utfordringen ligger da i å finne en balanse mellom å utføre tjenesten i samsvar med personalet, samtidig som en klarer å bygge et personlig bånd og vise seg som medmenneskelig.

Det kan være flere grunner til at en organisasjonskultur trenger endring. For personalgruppen på Vannliljen omsorgsbolig som har dårlige holdning til brukermedvirkning og brukerstyring kan dette være grunn nok til en kulturendring. Det gjelder da å bevisstgjøre alle om at den eksisterende kulturen trenger å endres. For den nyansatte vernepleieren som etterhvert føler hun yter tjenester med grunnlag i en kultur hun ikke er enig i, kan dette gjøre noe med den indre motivasjonen. Det ble tidligere nevnt at mangel på indre motivasjon kan føre til økt sykefravær og dårligere jobbprestasjon. Om vernepleieren med bakgrunn i dette blir mer borte fra jobben, vil det sannsynligvis bli satt inn vikarer. Dette vil medføre at brukerne må forholde seg til enda flere personer enn de faste ansatte. Å bygge relasjoner tar tid, og for brukerne kan det å måtte bygge relasjoner til vikarer for så å senere få de brutt, medbringe negative konsekvenser. Eide og Eide (2007) skriver at brutte relasjoner kan medføre tilknytingsvansker, som videre øker sannsynligheten for økt utfordrende atferd og/eller psykiske plager. Det bør også nevnes at ulikt syn på normer og verdier i en gruppe kan føre til at enkelte mistrives, og økt sannsynlighet for konflikt (Larsen 1998). For å unngå disse mulige virkningene bør personalgruppen reflektere over den allerede eksisterende kulturen, og vurdere om den bør endres.

Forslag om endring kan bli møtt med motstand, og om dette er tilfelle mener Jacobsen (2012) at det finnes to måter å gjennomføre endringen på. Enten kan en prøve å svekke gruppen av ansatte som prøver å opprettholde stabilitet, eller en kan forsøke å forsterke gruppen av ansatte som er positive til endring. Han mener en viktig del av endringsprosessen er å få alle til å forstå hvorfor endring er nødvendig. Den nyansatte vernepleieren kan altså få til en bevisstgjøring av endringsbehovet ved å fortelle de andre om sin opplevelse av kulturen. Det kan tenkes at det vil være enklere å gjennomføre en

kulturendring i personalgruppen om de ansatte klarer å reflektere over egne holdninger og overbevisninger. Holdninger grunner i personlighet, og ved å klare å se seg selv utenfra kan en bli bevisst egne personlighetstrekk (Kaufmann og Kaufmann 2009). Å være overbevist om at sin måte å utføre tjenesten på er den eneste rette, kan være en fordel fordi det tyder på selvsikkerhet i arbeidet, samtidig kan det være negativt ved at det hindrer eller reduserer nytenkning (Semundseth 2017). Om flere av de ansatte ved Vannliljen ikke ser hvorfor kulturen trenger å endres, kan strategi O anvendes. Personalgruppen kan benytte seg av rollespill, som tidligere ble nevnt som et virkemiddel for å fremme endring. Når de ansatte er inne hos brukerne alene, er det vanskelig for kollegaene å gi tilbakemelding på hvordan den ansatte yter tjenesten. Om personalgruppen hadde benyttet seg av rollespill basert på hvordan de ansatte håndterer ulike situasjoner inne hos brukerne, kunne de andre kommet med innspill som kanskje kunne bidratt til en forståelse av hvordan egne handlinger kan oppleves for brukerne. Rollespillet kunne avdekket personalgruppens dårlige forhold til brukermedvirkning, og dermed også bevisstgjort personalgruppen på at det felles handlingsmønsteret har behov for endring.

Før det fattes beslutning om at en endring bør skje kan det være lurt å reflektere over hvilken kontekst endringen skjer på grunnlag av. I helse- og omsorgssektoren bør for eksempel de felles verdiene og normene endringen skjer på bakgrunn av være basert på brukernes beste, og ikke nødvendigvis de ansattes, selv om de ansattes trivsel i arbeid også vil ha innvirkning på tjenesten. Det er altså ikke slik at det finnes en mal for den perfekte kultur, fordi det vil være flere faktorer som har innvirkning på kulturen. For eksempel vil geografisk plassering ha betydning for kulturen (Hennestad 2012). At helsetjenestene i Norge er annerledes fra helsetjenester i land med mindre økonomiske ressurser og dårligere helsevelferd er noe mange kan tenke seg til, men at helsetjenester som yter samme tjeneste i samme kommune kan være forskjellig er for mange vanskeligere å forstå. Det er i tilfeller der organisasjonsstrukturen er lik, men tjenesten som tilbys likevel er forskjellig det blir tydelig at organisasjonskulturen har påvirket tjenestetilbudet. Høst (2014) belyser både mulige fordeler og ulemper ved organisasjonskulturer. På den ene siden kan organisasjonskultur skape et felles handlingsmønster, men på den andre siden kan det virke restrikt, og ansatte kan oppfattes som de handler mer på automatikk enn etter egne ønsker og verdier. For ansatte som har arbeidet lenge på samme arbeidsplass kan det etter hvert være vanskelig å vite om en handler etter egne holdninger, eller er blitt påvirket av kulturen. ”Å reflektere over konkurrerende verdier i den kliniske hverdag kan være en

hjelp til å skille egne utfordringer fra de som er påført av organisasjonen...” (Orvik 2015:61).

Det ble innledningsvis fortalt at vernepleiere har en pådriverrolle. I følge Brask, Østby og Ødegård (2016) har også vernepleiere en ansvarsrolle ovenfor brukerne de yter tjenester for. I dette ansvaret inngår blant annet at brukere mottar gode og verdige tjenester. Begrep som faglig, etisk og juridisk forsvarlig er sentrale. Om vernepleierne ved Vannliljen omsorgsbolig opplever at kulturen innvirker negativt på tjenestetilbudet, har de med bakgrunn i ansvarsrollen, en forpliktelse ovenfor brukerne til å ta tak i det. De kan da forsøke å få resten av personalgruppen til å forstå at kulturen ikke er bra for brukerne, og at den trenger å endres. Brask, Østby og Ødegård gjør videre rede for at denne rollen krever at vernepleierne arbeider målrettet og aktivt, og klarer å ta beslutninger. Gode vernepleiere kan med bakgrunn i dette ansvaret ikke gjemme seg bak at de er konfliktsky, da dette ikke vil være riktig ovenfor brukerne. Under gjennomføring vil uenigheter om kulturen og motstand mot endringer bli drøftet nærmere.

5.3 Gjennomføring

Det er i denne fasen av endringsprosessen det prøves ut en eller flere mulige endringer, som på sikt skal føre til at kulturen endrer seg. Kulturendringer er en lang prosess, og i denne fasen vil det ta tid å prøve ut ulike løsninger, og videre derifra vurdere hvilken løsning som har fungert godt og dermed videreføres som fast kultur (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Det ble under opptining nevnt at det ikke er uvanlig at endringer blir møtt med motstand, og at det derfor kan være utfordrende å skulle gjennomføre en endring. Høst (2014) nevner at grunner til at ansatte velger å gjøre motstand kan bygge på blant annet mistillit til forkjemperen for endring, mistro til endringen, store kostnader, vegring for forandring, økning i arbeidsoppgaver og miljøforandring. En mulig måte å løse slik motstand på kan være å bruke tid på å forstå hverandre innad i personalgruppen. Ved å knytte det den andre sier opp mot egne erfaringer og forskning kan det bli lettere å forstå budskapet (Aalberg 2016). En konsekvens av motstand kan være at endringen blir annerledes enn først tenkt (Høst 2014). For eksempel ved at det blir inngått et kompromiss, eller at små endringer oppfattes som bedre enn ingen endring i det hele tatt, og derfor godtas.

Selv om det i opptiningsfasen er vanlig at det fokuseres på å få alle enige i at endring trengs, er det ikke alltid endringer blir gjennomført med samtykke fra alle. Det ble tidligere sagt at endringer kan skje ved å forsterke gruppen med ansatte som er for endring. Dette kan være et eksempel på en endring gjennomført med makt, men det kan også skje at motstanderne av endringen ikke gjør motstand. Det kan da være snakk om at endringen blir styrt av en eller flere maktpersoner, da for eksempel av en ansatt som selv har tatt eller fått tildelt makt. Mulige konsekvenser av en slik ujevn maktfordeling kan være at ansatte uten makt ikke tørr eller føler det er nytteløst å legge frem egne forslag. På den andre siden kan en maktperson bidra til å unngå konflikter, ved for eksempel å ta beslutninger for personalgruppen og være ordstyrer under diskusjoner. Det kan være vanskelig å vite om makt legger grunnlag for gode eller dårlige arbeidsforhold. En måte å finne ut av dette på kan være å se nærmere på om de ansatte føler seg undertrykket eller selv har underkastet seg, da dette vil fortelle oss om makten er tildelt eller tatt (Alvesson 2002). Det trenger ikke nødvendigvis være slik at maktpersonen bestemmer at det skal bli gjennomført en

endring, for maktpersoner kan også ha kontroll over den allerede eksisterende kulturen på den måten at nødvendige endringer ikke blir gjennomført.

Subkulturer kan også være bakgrunnen for at endringer skjer selv om ikke alle er enige i endringen. Også her kan det være avgjørende hvilken subkultur som har mest makt. For eksempel kan en personalgruppe dele seg inn i to subkulturer der en gruppe består av ansatte med høyere utdanning og den andre av ansatte med mindre eller ingen utdanning. Det kan i slike tilfeller bli slik at subkulturen med høyere utdanning overkjører den andre gruppen, og forsvaret dette ved å vise til lengre utdanning. På Vannliljen er det dannet subkulturer med bakgrunn i samme utdanning. De ulike profesjonene har da formet sin egen kultur. Slike subkulturer kan med grunnlag i utdanning se samfunnet fra ulike perspektiv, noe som kan gjøre det utfordrende å bli enig om en løsning (Norvoll 2009). Ansatte som oppfatter en situasjon forskjellig kan få en interessekonflikt og starte en diskusjon om hvilke handlinger som bør gjøres. På en annen side kan ulike perspektiver føre til gode refleksjoner som igjen kan føre til gode løsninger (Willumsen 2016). Høst (2014:50) skriver at subkulturer "...kan være gunstig for kreativiteten og dynamikken i en organisasjon". Basert på dette kan det forstås som at ulike syn kan være med på å skape gode endringer som gjør tjenestetilbud bra, så lenge de involverte er villige til å høre på hverandre. Om de ulike gruppene ikke ønsker å forstå hverandre, kan subkulturer være negativt. I tillegg til en pådriver- og ansvarsrolle har vernepleiere også en brobyggerrolle, som innebærer evnen til å verdsette og samarbeide med andre profesjoner, tjenester og lignende (Brask, Østby og Ødegård 2016). Vernepleierne på Vannliljen skal med grunnlag i sin utdanning ha kunnskap om at samarbeid mellom ulike profesjoner kan resultere i mer helhetlige kulturendringer. Dette fordi profesjonene kan bidra med sin kunnskap, og dermed dekke flere faglige områder under utformingen av den nye kulturen.

Det er nå blitt forklart at subkulturer og makt kan være grunner til at endringer blir gjennomført på tross av uenigheter. Endringer kan også skje om noen velger å føye seg for organisasjonskulturen. For å se nærmere på dette kan vi bruke den nyansatte vernepleieren og sosionomen i Vannliljen omsorgsbolig som eksempel. Som ny på en arbeidsplass vil de fleste prøve å finne ut hvilken rolle de ønsker å ha i personalgruppen. For å finne ut av dette kan mange ubevisst kartlegge hvem i personalgruppen de kommer godt overens med, hvem som har makt og hvem de oppfatter som den som tenker mest likt dem selv (Eide og Eide 2007). For den nyansatte vernepleieren som først prøver å finne sin plass i

personalgruppen, er det stor sannsynlighet for at hun slutter seg til subkulturen til de andre vernepleierne. For sosionomen som er den eneste med sin utdanning kan en mulighet være å forsøke å få innpass hos den ansatte hun anser som den med mest makt eller størst popularitet i gruppen, da dette også er en måte nye prøver å finne sin rolle på (Colman 2014). Videre kan vi si at vernepleieren har fått innpass hos de andre vernepleierne, mens sosionomen ikke har den samme støtten. Muligheten for at de to nye lærer seg å kjenne kulturen forskjellig er da stor, da gruppen med vernepleiere kan fungere som mentorer for vernepleieren. Psykologi professorene Cheri Ostroff og Steve W. J Kozlowski har gjennomført en studie omhandlende betydning av å ha en mentor for nyansatte. Resultatene deres viser at mentorer kan gjøre det lettere for nyansatte å lære om organisasjonen. Samtidig viste undersøkelsen deres at nyansatte uten mentor ofte lærte av egne erfaringer, mens de med mentor antok at det de ble fortalt stemte (Ostroff og Kozlowski 1992). På bakgrunn av dette kan det bli slik at vernepleieren lærer om kulturen via de andre vernepleierne, mens sosionomen må lære seg den selv. En mulig ulempe med dette er at vernepleieren uten selv å reflektere over kulturen velger å godta den. Jakobsen (2003) mener det ikke er uvanlig at nyansatte på bakgrunn av tillitt og takknemlighet føyer seg etter mentoren sin. Det kan altså bli slik at vernepleieren føyer seg etter kulturen, mens sosionomen gjør seg egne tanker om hvorvidt hun er enig med personalgruppens holdninger.

Andre grunner til at ansatte velger å føye seg kan basere seg på forsvarsmekanismer. Vernepleieren og sosionomen vil nok i forkant av den nye jobben ha gjort seg opp noen meninger om egne holdninger. Om kulturen i personalgruppen strider i mot egne verdier, kan det over lengre tid oppleves som krevende å stå i mot holdningen i personalgruppen, og det kan derfor føles lettere å føye seg. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at det i slike situasjoner ikke er uvanlig å ta i bruk ulike forsvarsmekanismer for å beskytte seg selv for ubehagelige følelser slik som angst og skyld. Helgesen (2011) viser til nevrolog og psykiater Sigmund Freud sine teorier om ulike forsvarsmekanismer. Freud mente at enkelte kan benytte seg av forsvarsmekanismen han kaller *kompensering*. Dette innebærer at mennesker med dårlig samvittighet prøver å gjøre opp for dette ved å gjøre noe positivt på et annet område. En annen av Freud sine forsvarsmekanismer er *projeksjon*, som er når mennesker velger å legge skylden for egne handlinger over på andre. Den nyansatte vernepleieren reagerer etter hvert negativt på den eksisterende kulturen, men synes det er vanskelig å si ifra. For å beskytte seg selv for ubehaget ved å kritisere kulturen velger

vernepleieren å ikke si noe, og utfører jobben slik som resten av personalgruppen gjør, men sliter med dårlig samvittighet og skyldfølelse. Hun velger derfor å ta i bruk forsvarsmekanismer for å unngå ubehagelige følelser, og snakker derfor alltid varmt om brukerne til pårørende og ansatte fordi hun anser dette som en god gjerning (kompensering). Samtidig forteller vernepleieren seg selv at hun ikke har noe ansvar, og legger skylden på arbeidsplassen (projeksjon). Skau (2011) mener at ansatte som fraskriver seg ansvaret på denne måten fort kan oppfattes som et objekt som ikke tar stilling til egne meninger, men styres av andre.

Forsvarsmekanismer kan altså være en metode for å beskytte seg selv for organisasjonskulturer, men det kan også anvendes under endringer. Den nye vernepleieren kan starte på Vannliljen omsorgsbolig med fine verdier, men ende opp med å gi slipp på disse verdiene for å unngå ubehag. En mulig bakgrunn for dette kan være ønsket om respekt og anerkjennelse fra gruppen, da dette kan tolkes som en bekreftelse (Colman 2014). For vernepleierne som har arbeidet på Vannliljen i lengre tid, kan det også være vanskelig å skulle stå i mot en endring alle er enige i. Vi mennesker har det ofte bedre psykisk om vi opplever sosial støtte, og frykten for å bli ekskludert fra gruppen kan medvirke til at vi velger å føye oss (Svedberg 2002). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at en ansatt som velger å ikke forholde seg til personalgruppens kultur, kan risikere å få svekket status i gruppen, da resten av personalgruppen kan velge å forholde seg annerledes til ansatte som sier seg uenig. Men selv om vernepleieren beskytter seg selv ved å føye seg, kan en konsekvens av å ikke handle etter egne verdier være at vernepleieren slutter å stole på seg selv (Lorentzen 2015). Om vernepleieren velger å oppføre seg forskjellig i samhandling med brukere og personalgruppen, kan hun oppleve å føle seg beskyttet samtidig som følelsen av at tjenesten hun yter brukerne er forsvarlig.

For en ansatt som opplever organisasjonskulturen eller endringen som uetisk ovenfor brukerne kan det stride i mot indre jobbverdier å ikke si ifra om personalgruppens dårlige holdninger. For ut ifra at det kan regnes som allmenn kjent at ansatte innenfor helse- og omsorgssektoren har relativt lav lønn, sammenlignet med mange andre yrker, kan det antas at ansatte innen for denne sektoren drives mer av indre motivasjoner, enn ytre. Den indre motivasjonen kan for eksempel være et ønske om å vise omsorg, og fremme brukerstyring. Om vi tar utgangspunkt i at den nyansatte vernepleieren ved Vannliljen omsorgsbolig har disse indre verdiene, kan det hende hun opplever en indre kamp, der hun rives mellom å

følge egne eller personalgruppens verdier. Ut ifra Eide og Eide (2007) kan vi anta at uenigheter om kulturen er positiv eller negativ kan være nok til å starte en konflikt. Konflikter har ofte påvirkning på trivselen i gruppen, både for de involverte og for de resterende i personalgruppen. Dette igjen kan innvirke på kulturen (Garsjø 2008), ved at det for eksempel kan danne seg subkulturer. Om den nyansatte sosionomen ikke reagerer på kulturen kan en konsekvens være at sosionomen får støtte av personalgruppen, mens vernepleieren ikke får det i en eventuell konflikt. Vernepleieren som opplever kulturen som uetisk og i tillegg ikke får støtte fra de andre, kan få en negativ relasjon til personalgruppen. Ansatte som opplever personalgruppen sin som respektløse, enerådige og forståelsesmanglende kan fort føle seg overkjørt. Selv om enkelte i en slik situasjon ville valgt å ta avstand fra personalgruppen, vil det fortsatt for mange oppleves som en psykisk påkjenning (Svedberg 2002).

Det kan i noen tilfeller være vanskelig å si om det er positivt eller negativt å legge egne holdninger til side for å føye seg etter personalgruppen, for dette kommer helt an på hvilke holdninger de ulike har. Ut ifra casen i denne oppgaven er det tydelig at personalgruppen har et dårlig brukersyn, og at en endring vil være etisk forsvarlig ovenfor brukerne. Det vil altså i denne situasjonen være trist ovenfor brukerne om vernepleieren føyer seg, og ikke velger å fremme behovet for endring. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at ansatte som tar avstand fra kulturen på arbeidsplassen ofte ender opp med å si opp eller bli sagt opp. Om den nyansatte vernepleieren, som er den eneste som har reagert på kulturen, velger å si opp fordi hun ikke er enig i kulturen, vil dette være negativt for brukerne. Dette fordi personalgruppen for eksempel verdsetter felles lunsjpauser til fast tid så høyt at det går ut over brukernes deltakelse på aktiviteter i dette tidsrommet, og at vernepleieren er den eneste som har utsatt sin lunsj for å bli med brukere på aktiviteter. Det kan da fort bli slik at det er brukerne som blir straffet for den dårlige kulturen. Brukerne kan også oppleve å få redusert kvaliteten på tjenestetilbudet sitt om det skjer negative endringer. Det er ikke bare slik at vernepleierne har et ansvar for å bevisstgjøre personalgruppen om dårlige kulturer, de har også et ansvar for å stoppe negative kulturendringer. Om den eksisterende organisasjonskulturen er positiv, og det blir bestemt at det skal gjøres en negativ endring for å for eksempel spare personalressurser, vil det være etisk forsvarlig ovenfor brukerne å forsøke å stoppe endringen.

5.4 Nedfrysning

I denne fasen av endringsprosessen vil den kulturendringen som har fungert best under gjennomføringen bli innført fast som del av organisasjonskulturen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det kan derfor være interessant å se på noen mulige konsekvenser av kulturendring og organisasjonskulturer generelt.

En organisasjonskultur vil legge grunnlag for et felles handlingsmønster. I opptiningsfasen blir det klart hvilke deler av kulturen som ikke fungerer og derfor trenger å endres. For ansatte vil det være en fordel at det i den fasen har vært fokus på diskursetikk slik at de har fått delta med sine meninger. Om noen ansatte ikke føler de har fått delta i endringsprosessen kan dette i senere tid innvirke på ansattes tillitsforhold til hverandre. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver om glorieeffekten og horneffekten. *Glorieeffekten* er et begrep som brukes når en person har et godt inntrykk av en annen person, og på grunn av dette har større toleranse ovenfor denne personen. *Horneffekten* er det motsatte av glorieeffekten, og er når en har et dårlig forhold til en person og derfor har mindre toleranse ovenfor denne personen. Om en ansatt ved Vannliljen omsorgsbolig føler seg overkjørt av en kollega i diskusjon samtidig som hun får støtte av en annen kollega, kan dette gjøre at personen forholder seg forskjellig til disse to kollegaene. I senere samhandlinger vil det være mindre som skal til før kollegaen med dårlig relasjon sier noe galt, altså horneffekten, enn det vil være for den ansatte med god relasjon, begrunnet i glorieeffekten.

Makt kan ha vært sentralt i noen endringer, for eksempel om endringen er påtvunget de ansatte. En mulig konsekvens av denne type makt kan være at ansatte føler seg tvunget til å handle på en bestemt måte. Denne måten vil være effektiv, men sannsynligheten for at ansatte får et dårlig forhold til kulturen er stor (Hennestad 2012). Denne typen endring har bakgrunn i dialektisk prosess. Makt kan også spille inn på den måten at maktforholdene forandrer seg etter at endring har skjedd (Jacobsen 2012). Et eksempel på dette kan være en ansatt som er mot endring og en ansatt som er for endring. Om den ansatte som er mot endring sitter på mye makt, og den andre ikke, er dette et maktforhold som kan endre seg om en kulturendring skjer. I etterkant kan det hende at den ansatte som hele tiden var for endring ender opp med mer makt.

Det ble under opptining nevnt at uenigheter om kulturen kan være en grunn til å reflektere om den eksisterende kulturen er bra som den er eller bør endres. Dette bør også gjelde etter en kulturendring. Om en endring fortsatt blir møtt med motstand en god stund etter den er innført, kan det være greit å undersøke nærmere hvorfor de ansatte gjør motstand. Under gjennomføring ble det referert til Høst (2014) og grunner han mener kan være årsaken til motstand. Det kan godt tenkes at dette er grunner som kan henge igjen over lengre tid. Han nevnte for eksempel vegring og mistillit til forkjemperen for endring som grunner for motstand. Om en i personalgruppen i Vannliljen omsorgsbolig fortsatt viser misnøye til endringen fordi hun ikke liker personen som har kjempet for å få den gjennomført, vil ikke dette nødvendigvis bety at det var en negativ endring. Utfordringen kan da ligge i relasjonen mellom disse. Colman (2014) mener at gjennomførte endringer som resulterer i at organisasjonen blir helt annerledes enn før, kan medbringe utfordringer. Om det skjer en kulturendring i Vannliljen som går en annen vei enn det normene og verdiene tilsier, kan dette gjøre at personalgruppen fortsetter å gjøre motstand fordi de ikke lenger føler at kulturen grunner i holdningene de før verdsatte. Det ble tidligere referert til Lorentzen (2015) om at ansatte trenger å føle at de utfører et arbeid som stemmer overens med egne verdier. Kulturer som ikke stemmer overens med egne indre motivasjoner, kan gjøre det vanskelig for de ansatte å yte arbeidet sitt, og det kan derfor tenkes at endringer som går bort fra verdiene til ansatte ikke er heldige endringer. Et forslag for å sikre kvaliteten av endringen kan være å evaluere den i etterkant. Dette kan være med på å gi et overblikk om endringen har vært positiv, og om ansatte som har motsatt seg den gjorde det av vegring for endring eller på bakgrunn av at det var en dårlig endring.

Jacobsen (2012) mener at selv om det er vanlig at endringer blir møtt med motstand, er ikke dette nødvendigvis alltid tilfelle, da noen endringer vil skje naturlig. Dette kan for eksempel være endringer som innebærer liten grad av videreutvikling av allerede eksisterende handlingsmønstre. Videre mener han at endringer også kan skje ubevisst, om det for eksempel er behov for endring, men ikke tid til å utvikle en god løsning. Om en personalgruppe står ovenfor en plutselig utfordring, vil det naturlige være at de prøver å løse utfordringen. Løsningen som blir bestemt vil da basere seg på hvem som er på jobb, og det er derfor ikke nødvendigvis slik at det er den beste løsningen som blir valgt. Om det på Vannliljen kun er vernepleiere på jobb en dag det oppstår en utfordring som gjør det nødvendig med en rask kulturendring, kan dette påvirke kvaliteten, da sykepleierne, helsefagarbeiderne og sosionomen ikke har fått bidratt med sine fagkunnskaper og

erfaringer. Jacobsen mener også at andre grunner til tilfeldige løsninger blant annet kan være små justeringer, uenigheter som fører til en ny løsning eller endringer som skjer gradvis og naturlig. Endringer som skjer naturlig eller etter samfunnets utvikling vil ha bakgrunn i livssyklus. Det har tidligere i oppgaven blitt nevnt eksempler på mulige utfall i situasjoner der ansatte har vært uenige med kulturen. Ut ifra Jacobsen kan en mulig konsekvens av uenigheter også være at det utformes en ny løsning. De endringene som oftest fører til motstand er store forandringer, som går helt bort fra det tidligere handlingsmønstre. Slike endringer kan påføre personalgruppen stress og usikkerhet (Jacobsen 2012). For arbeidet sin del kan stress føre til økt effektivitet en liten periode, men etter en stund vil mest sannsynlig kroppen tappes for krefter noe som kan føre til utmattelse (Helgesen 2011). Organisasjonskulturer som påvirker brukertjenesten negativt vil for brukerne ha godt av å endre seg, men om endringene skjer brått kan det påvirke psyken til personalet, noe som også kan innvirke på kvaliteten til tjenesten. Hvordan endringer blir utført vil altså ha stor betydning for brukerne.

6.0 Avsluttende oppsummering

Organisasjonskultur er blitt beskrevet som et felles handlingsmønster for ansatte i en organisasjon. De kan bli skapt ubevisst eller bevisst, og grunner ofte i verdier og normer, eller tidligere løsninger som er blitt videreført fordi de har fungert godt. Kulturen kan forklares som en holdning alle de involverte i prinsippet skal være enige i, men i denne oppgaven er det blitt drøftet mulige konsekvenser kulturen kan ha for ansatte som er uenige. I sammenheng med dette kan det konkluderes med at det kan være en psykisk påkjenning å skulle stå imot sin egen personalgruppe, om en skulle være uenig. Videre er vernepleierens ansvars- og pådriverrolle blitt fremmet som et motargument mot å holde seg taus i situasjoner der kulturen innvirker negativt på brukerne. Dette fordi organisasjonskulturen vil innvirke på tjenesten til brukerne, ikke bare fordi det bygger på et felles handlingsmønster, men også fordi kulturen kan påvirke de ansatte personlig, noe som kan speile seg i deres tjenesteytelse. Kunnskap om organisasjonskultur kommer under den organisatoriske kompetansen, som er en kompetanse alle vernepleiere kan dra fordel av.

Om en organisasjonskultur er negativ bør den endres, da det i oppgaven har kommet frem at dårlige kulturer både kan innvirke på ansatte og brukertjenesten. En endring kan forklares med at en kultur har forandret seg fra et tidspunkt til et annet. For å belyse prosessen ved en endring har Lewin sin tre-steg-modell blitt brukt samtidig som organisasjonskultur i personalgrupper er blitt drøftet nærmere. Før en endring kan gjennomføres må det være et behov for endring. At det er uenighet om den eksisterende kulturen, er et eksempel på at det kan være behov for å se nærmere på den nåværende kultur. Det vil være en fordel om alle i en personalgruppe er enige om at kulturen er manglende eller feil, da dette vil gjøre det lettere å komme fram til en ny og bedre kultur sammen. Men det kan være vanskelig å få alle enige, da noen kan oppleve endringer som nytt og utrygt, og av den grunn gjøre motstand. Å gjennomføre en endring en eller flere ansatte er uenige i kan få negative virkninger i senere tid. Om en endring er gjennomført nærmest som en tilfeldighet uten at alle i personalgruppen har fått ta del i utformingen kan dette også få konsekvenser for kvaliteten av kulturendringen. På bakgrunn av dette bør endringer være nøye gjennomtenkt, og det kan også være en fordel å evaluere en gjennomført endringen etter en stund, for å se om den har vært positiv eller negativ.

Kildeliste

Aadland, Einar. 2011. *Og eg ser på deg....* Oslo: Universitetsforlaget

Aalberg, Thore K. 2016. *Kunsten å kommunisere med pasienter*. Oslo: Cappelen Damm

Alvesson, Mats. 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag

Arbeidsmiljøloven. 2018. Lov av 17. Juni 2005 nr. 62 om *arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Lest 25.04.2018)

Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO

Bang, Henning. 2013. "Organisasjonskultur: En begrepsavklaring". *Tidsskrift for norsk psykologforening*. Volum 50 (4): 326-336. Lest 23.04.2018

http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=3

Brask, Ole David, May Østby og Atle Ødegård. 2016. *Vernepleierens kjerne roller*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Colman, Helene Loe. 2014. *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm

Dalland, Olav. 2017. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Dysthe, Olga, Frøydis Hertzberg og Torlaug Løken Gard Hoel. 2010. *Skrive for å lære*. Oslo: Abstrakt forlag

Eide, Hilde og Tom Eide. 2007. *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Endresen, Arne. 2016. "Virksomhetens sosiale kapital – et analytisk perspektiv for å studere tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid i organisasjoner" i *Tverrprofesjonelt samarbeid*. Red. Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård. 280-298. Oslo: Universitetsforlaget
- Garsjø, Olav. 2008. *Institusjonssosiologi*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag
- Helgesen, Leif A. 2011. *Menneskets dimensjoner*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hem, Hans Einar. 2009. "Profesjoner" i *Mellom mennesker og samfunn*. Red. Elisabeth Brodtkorb og Marianne Rugkåsa. 43-65. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Hennestad, Bjørn W. 2012. "Endringsledelse og sticky culture". *Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Volum 15 (8):59-67. Lest 30.04.2018
<https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>
- Henriksen, Jan-Olav og Arne Johan Vetlesen. 2006. *Nærhet og distanse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Hotvedt, Terje. 1997. *Konflikter og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Høst, Tor. 2014. *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner*. Oslo: Abstrakt forlag

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Koren, Peter Chr. og Preben H. Lindøe. 2018. *Metoder for bedre arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Larsen, Rolf-Petter. 1998. *Teamutvikling*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Lorentzen, Per. 2015. *Ansvar og etikk i miljøarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget
- Norvoll, Reidun. 2009. "Makt og avmakt" i *Mellom mennesker og samfunn*. Red. Elisabeth Brodtkorb og Marianne Rugkåsa. 67-97. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Nyeng, Frode. 2012. *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Orvik, Arne. 2015. *Organisatorisk kompetanse*. Oslo: Cappelen Damm
- Ostroff, Cheri og Steve W. J Kozlowski. 1992. "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition." *Personnel Psychology*, volum 45 (4): 849-874
- Røkenes, Odd Harald og Per-Halvard Hanssen. 2012. *Bære eller bryte*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Semundseth, Rune. 2017. *Medarbeiderkoden*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Skau, Greta Marie. 2011. *Gode fagfolk vokser*. Oslo: Cappelen Damm

Statistisk Sentralbyrå. 2018. "Helse- og sosialpersonell". Lest 06.04.2018

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/hesospers/aar>

Stortingsmelding nr. 25. (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. 2005-2006.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/16e39820de5c485da382fd99165afaf7/no/pdfs/stm200520060025000dddpdfs.pdf>

Svedberg, Lars. 2002. *Gruppepsykologi*. Oslo: Abstrakt forlag

Van de Ven, Andrew H. og Marshall Scott Poole. 1995. "Explaining development and change in organizations". *The Academy of Management*. Volum 20 (3):510-540. Lest 02.05.2018

https://search.proquest.com/docview/1305642447?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Willumsen, Elisabeth. 2016. "Tverrprofesjonelt samarbeid i utdanning og praksis i helse- og velferdssektoren" i *Tverrprofesjonelt samarbeid*. Red. Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård. 33-52. Oslo: Universitetsforlaget

Ødegård, Atle. 2016. "Konstruksjoner av tverrprofesjonelt samarbeid" i *Tverrprofesjonelt samarbeid*. Red. Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård. 113-127. Oslo: Universitetsforlaget