

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig afløsningsopgave
-----------------------------	---------	----------	-----------	-------------------	-------------------------------

Uddannelsens navn	Master i Læreprocesser	
Semester	4	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Master i Læreprocesser. Semester Speciale.	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Vibeke Vestergaard	20172617	Vibeke Vestergaard
Afleveringsdato	15-12-2019	
Opgavetitel	Kommunikation efterlyses	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	144.000 tegn	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	143.412 tegn	
Obligatoriske bilag vedlagt opgaven, og omfang af disse.	107.703 tegn	
Sparringspartner	Louise Møller Pedersen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Kommunikation efterlyses



“Det er lang tid siden, at vi holdt op med at synes at vi kunne nå det hele så godt som vi gerne ville [griner] ... det har vi slet slet ikke folk til. ... det er ikke brandslukning men det er ... meget bevidst prioritering vi er nødt til at lave”

(PL linje 323-329)

Forfatter; Vibeke Vestergaard.

Master i Læreprocesser. Forandringsledelse og arbejdsmiljø.

Aalborg Universitet. 4. Semester.

Vejleder; Louise Møller Pedersen.

December 2019.

Masterspeciale. Antal normalsider inkl. bilag; 105 sider. 251.115 tegn.

Forord

Dette projekt er i høj grad inspireret af tidligere master semesteropgaver, hvor omdrejningspunktet har været Nyt Aalborg Universitetshospital (NAU), og de forventninger og tanker sygeplejersker og ledere ansat på Aalborg Universitetshospital (AaUH) gør sig frem mod udflytningen til NAU. Hvilke udfordringer og forandringer er der i organisationen, og i processen frem mod udflytningen? Og hvordan kommunikeres, der om det?

Konklusionen på disse tidligere master semesteropgaver var bl.a. at sygeplejerskerne beskrev utryghed i forhold til fremtiden. Som en sygeplejerske udtalte i et tidligere interview *"...uvisheden det er måske i bund og grund det værste, atman ved ikke hvad man kommer til at arbejde med, og hvordan man kommer til at arbejde.... "*.

Sygeplejerskerne refererer til erfaringerne fra nybyggeriet af Aarhus Universitetshospital, som har været omtalt i medierne, og frygter lignende forhold på NAU. Sygeplejerskerne efterlyser viden om visionerne for NAU, og i det hele taget mangler de tilgængelig information om forandringen og dens betydning for den enkelte medarbejder. Den manglende information var et gennemgående tema i en tidligere master semesteropgave, og det ledte til, at jeg i en senere opgave, undersøgte hvilke organisatoriske faktorer mellemledere, på henholdsvis Klinikledelses- og Afsnitsledelses niveau oplever, har betydning for facilitering af forandringer i forbindelse med udflytningen til NAU. Her blev konklusionen, at information og kommunikation har stor betydning i forhold til forandringsledelse. Dog mener Klinikledelses niveauet; *"at der en god kommunikation og et forholdsvist højt informationsniveau"*, mens Afsnitsledelses niveauet oplever, at have svært ved at forstå forandringsprocessen og at kommunikere den ud til medarbejderne. Det viste sig desuden, at være svært at få et tilfredsstillende svar på, hvem der på AaUH har ansvaret for at kommunikere forandring med hvem.

Denne diskrepans omkring kommunikation i organisationen har vagt min interesse. Derfor forsøger jeg med dette projekt at rette forskningslinsen skarpt på mellemlederens rolle, samt organisationens kommunikation omkring NAU, og dermed få en forståelse for forandringsprocessen.

Fokus i projektet er på Aalborg Universitetshospital Nord, som er den del af hospitalet, der efter planen udflyttes først, og som desuden er min arbejdsplads, og derfra min (arbejds-) verden går.

Tusind tak til min vejleder, som har hjulpet mig videre i processen mange gange. Tak til min kollega der har læst korrektur for mig, og til alle informanter der har gjort dette projekt muligt.

Vibeke Vestergaard.

Master studerende og Operationssygeplejerske

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Summary	5
1.0 Indledning	7
1.1 Problemfelt og problemformulering	13
2.0 Præsentation af metode	14
2.1 Undersøgelsesdesign	18
2.2 Validitetsafsnit	21
3.0 Præsentation af relevante teorier	25
4.0 Ethiske overvejelser	33
5.0 Analyse og diskussion	34
5.2 Analyse af citater uddraget ved meningskondensering	46
5.2.1 Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektleder klædt på til NAU?	47
5.2.2 Hvordan meningsskaber Afsnitslederen	54
5.2.3 Afsnitsledernes metode til medinddragelse af medarbejderne	59
6.0 Konklusion	65
7.0 Perspektivering	67
8.0 Litteraturliste	69
9.0 Bilag	72
9.1 Bilag 1. Invitation til deltagelse i interview	72
9.2 Bilag 2. Interviewguide. Mellemlider	72
9.3 Bilag 3. Interviewguide. Projektleder	72
9.4 Bilag 4. Interview. Mellemlider AL1.	73
9.5 Bilag 5. Interview. Mellemlider AL2.	73
9.6 Bilag 6. Interview. Projektleder PL.	73

Summary

Background and purpose

Studies indicate a link between the amount of change and the mental health and physical health of nurses. Therefore, it is essential for the working environment and for the economy, how a process of change is planned and implemented.

Aalborg University Hospital (AaUH) has been part of the 41.4 billion DKK which the Government has allocated for the construction of new super hospitals, and in 2013 the construction of New Aalborg University Hospital (NAU) began. NAU employs 7000 employees and serve 316,000 patients. The reason for my project, is that the construction of NAU means major changes for the employees. The ultimate process of change is planned, where everything is in play.

In the past, as part of my Master degree program, I have examined the relationships among the employees and managers at AaUH in connection with the move to NAU. These studies show that there is a discrepancy in communication about NAU. Therefore, this project focuses on how the Project Manager at AaUH communicates to the Head of Department about NAU.

It is desired to examine the importance of communication for the Heads of Departments opportunities to communicate with the employees, the meaning of the change concerning NAU.

Including how the Project Manager prepares the Head of Department for NAU? Whether the Head of Department has the right skill.

Method

The project's scientific theoretical viewpoint is inspired by hermeneutics, and it is about gaining an understanding of people's thoughts and attitudes through interpretation.

Hermeneutics is based on a contextual reality and the researcher's preunderstanding. Empiri is obtained through interviews with a Project Manager and two Heads of Department. The interviews are then condensed and the empirical material is subsequently analyzed with the help of theorists John Kotter, Helle Petersen & Leif Pjetursson, and Karl Weick. They write about change management from different perspectives, which are discussed in the analysis.

Conclusion

NAU is called the ultimate project of change because of the extent of the change and because the handling of the process can have major consequences for patients and staff. The analysis's discussion argues for the project's conclusion, namely that the Heads of Department do not receive information from the top management that they can use in the sensemaking. Furthermore, the Heads of Department do not receive help in interpreting the vision and strategies of the change. Heads of Department perceive to lack skills to communicate sensemaking with their employees. They also work under difficult conditions within which they try to involve employees in the process of change to create engagement. This project shows a picture of an organizational change, where the Heads of Department are left with limited opportunities to communicate, with the employees, the meaning in the change.

Perspective

The constructions of Denmark's super hospitals are at various stages. Some are early in the process and can learn from this Master project. Fløvik and Knardahl et al. have observed the time after organizational change. They conclude that two years after organizational changes, there is an increased risk of mental illness among employees. They also conclude that long-term organizational changes can mean illness and emotional fatigue among employees (Fløvik and Knardahl et al. 2018). The process of change concerning NAU is long and there are indications that the relocation will be postponed further. So no employees know when their working conditions and –place changes.

Kotter, Weick and Pjetursson & Petersen all write that the involvement of employees is crucial for a successful process of change. NAU is a project of change, where it is not sufficiently prioritized to prepare the middle managers, and this can have consequences for the economy and the mental work environment.

The extent and handling of the discrepancy in communication around NAU have surprised me. Middle managers lack direction from their leaders, there is a lack of matching of expectations, and middle managers themselves must find answers to their questions. It is not possible to say what the conclusion of the project would have been if the empiri had been obtained elsewhere. However, it is likely that certain phenomena play a role and can probably be transferred to similar contexts through analytical generalization.

Despite the projects hermeneutic approach, I would suggest hiring communications staff at The Ready for NAU office. They are trained to communicate, structure and be in dialogue about change, and they can assist the Project Managers so that vision and strategy reach employees in a meaningful way.

1.0 Indledning

“...der er rigtig meget ... frustration omkring hvordan det bliver, fordi man ikke ved ... hvad der bliver gjort af overvejelser, eller hvem der bliver inddraget. Fordi jeg synes ikke rigtig vi oplever, at det er os der bliver spurgt til råds”. Forandringer i arbejdslivet kan give anledning til mange følelser og tanker, som her for en sygeplejerske på Aalborg Universitetshospital (AaUH). I Aalborg bygges et af Danmarks nye supersygehuse, og netop et nyt hospitalsbyggeri kan i al sin kompleksitet kaldes det ultimative forandringsprojekt (Christensen & Meier, 2013). Det nye supersygehus, Nyt Aalborg Universitetshospital (NAU) er omdrejningspunktet for dette projekt, hvor der ses nærmere på nogle af udfordringerne i forandringsprojektet. I en forandringsproces er mellemlederen ofte i et krydspres mellem Topledelse og medarbejdere, hvor de som en anden linedanser skal forsøge at holde balancen mellem den daglige drift og forandringens udfordringer (Pjetursson & Petersen, 2002). Denne balancegang gør mellemlederens rolle spændende at undersøge, og derfor er fokus i dette projekt på Projektleder og Afsnitsleder (mellemleder) rollen som oversætter af forandringer til medarbejderne. Projektet er skrevet som afslutning på Master i Læreprocesser, med specialisering i Forandringsledelse og Arbejdsmiljø. Med henblik på at give et indblik i den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst i forhold til projektets problemformulering, vil de følgende afsnit præsentere planerne for NAU.

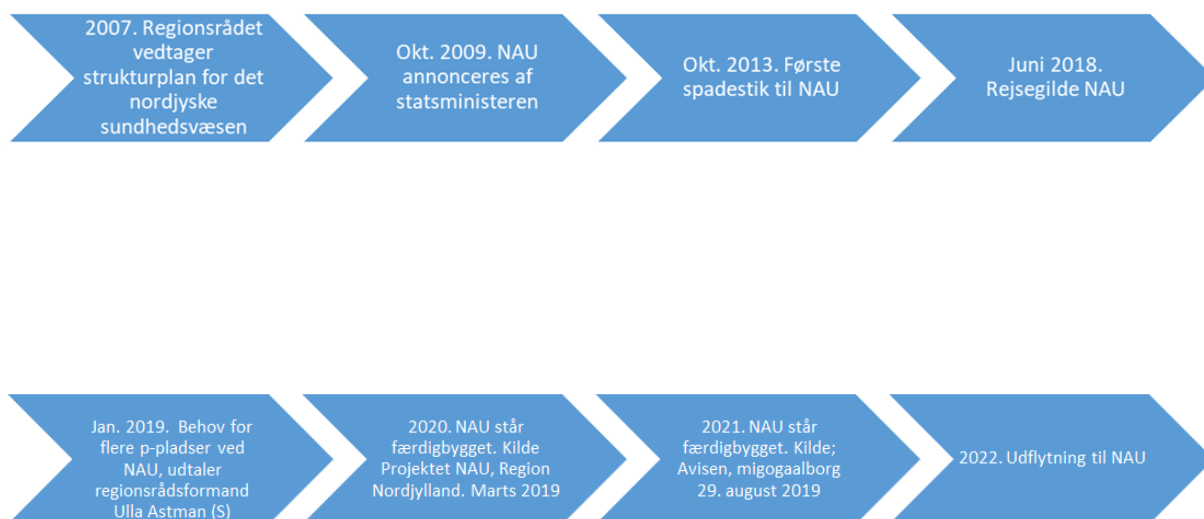
Den politisk kontekst

I dette afsnit præsenteres AaUH, som gennemgår store forandringer frem mod ibrugtagelse af NAU, der bygges på en mark øst for Aalborg.

NAU er et af mange nye hospitalsbyggerier, der er under opførelse i Danmark som et resultat af politiske målsætninger om højere kvalitet, mere sammenhængende patientforløb, samt øget effektivisering. I år 2007 blev der fra politisk side afsat 41,4 mia. kr til investering i nye sygehuse, og Region Nordjylland modtog 4,8 mia. kr til bygningen af NAU.

Byggeriet blev påbegyndt i år 2013, og NAU forventes at stå indflytningsklar i år 2020. Efter nuværende plan behandles de første patienter på NAU i år 2022. NAU er et nybyggeri på ca. 170.000 m², med mulighed for at samle de fleste af hospitalets funktioner, som i dag er fordelt på 10 matrikler i regionen. Dette betyder også at størsteparten af de ca. 7000 ansatte på AaUH får ny arbejdsplads (Region Nordjylland hjemmeside. Projektet NAU, 2014).

Udvalgte datoer i forbindelse med byggeriet visualiseret ved hjælp af tidslinje, figur. 1.



Figur. 1. Tidslinje for datoer i hospitalsbyggeriet.

Med tilskuddet fra Regeringen følger en række overordnede visioner og krav til hospitalernes organisering. Der er som nævnt krav om øget kvalitet, dette ønskes opnået ved at samle behandlinger og faglig ekspertise på færre supersygehuse. Der er krav om mennesket i centrum, dvs at kvaliteten skal højnes, ligesom effektiviteten skal øges. Dette skal opnås ved at ændre arbejdstilrettelæggelsen og organiseringen på de nye hospitaler, samt ved hjælp af ny teknologi (Madsen & Meier, 2017).

Den organisatoriske kontekst

Region Nordjylland har en mission om, at have mennesket i centrum og, *"at det nordjyske sundhedsvæsen drives og udvikles, så borgerne har adgang til de bedst mulige ydelser med vægt på kvalitet, tryghed og sammenhæng"* (Region Nordjylland hjemmeside, 2010. s. 2).

AaUH er regionens Universitetshospital og dermed det naturlige omdrejningspunkt i landsdelens sundhedsvæsen. NAU har visioner om at levere patientbehandling af højeste kvalitet. Det forstås i denne kontekst, som en behandling af patienter, der er både effektiv og sikker, med helhedsorienterede og sammenhængende patientforløb både med hensyn til basis -, samt højt specialiserede behandlinger. Moderne teknologi skal understøtte den høje

kvalitet, og desuden bidrage med arbejdskraftbesparende løsninger, der kan optimere driften. Der er en vision om at integrere forskning, klinisk behandling, uddannelse, udvikling samt innovation, ud fra et ønske om at være et af de mest innovative danske hospitaler. NAU ønsker at markere sig med uddannelse og udvikling på alle niveauer, og med forskningsmiljøer tæt relateret til de kliniske flagskibe, så ny viden kontinuerligt spredes i organisationen. Der er et ønske om at være en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, så der opnås de bedste muligheder for en lærende og udviklende arbejdsplads, og dermed optimal udnyttelse af de menneskelige ressourcer. Det indgår i NAUs vision, at der er en kvalificeret og synlig ledelse på alle niveauer, og sidst men ikke mindst er der en vision om et hospital med økonomien i top. Det skal ske ved hjælp af rationel tilrettelæggelse af både patientforløb og arbejdsrutiner, og desuden skal arbejdsopgaver løses på det lavest effektive omkostningsniveau (Region Nordjylland hjemmeside, 2010).

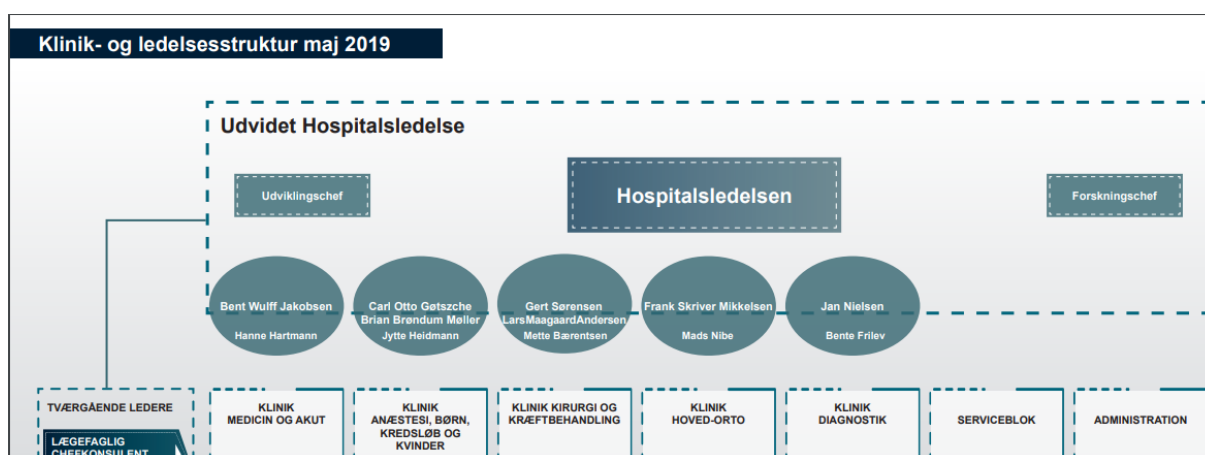
Som beskrevet venter der store forandringer ved udflytningen til NAU, og som AaUH selv skriver på sin hjemmeside, så er *“Klar til NAU” er dog mere end “blot” en flytning af nuværende aktiviteter til nye rammer. Undervejs skal AaUH gennem en omstilling med nytænkning af vaner og arbejdsgange ud fra et tværgående patientforløb fokus.*

Eksisterende arbejdsgange og -processer ønskes vurderet ud fra et forbedringsperspektiv med henblik på at udnytte byggeriets muligheder og koncepter” (AaUH hjemmeside. Klar til NAU, 2018). Visioner som; rationel tilrettelæggelse, udnyttelse af de menneskelige ressourcer og arbejdskraftbesparende løsninger, der kan optimere driften, leder tankerne mod konkurrencestaten, og de udfordringer der ligger i spændet mellem den og velfærdsstaten. Konkurrencestatens ideal er at mindske omkostninger gennem effektivisering, prioritering og produktivitet, og dermed løse opgaver på den mest effektive og billige måde. Velfærdsstatens ideal derimod har mennesket først med idealer som; Lige muligheder, ligeværd og økonomisk lighed (Pedersen, 2014). Visionerne for NAU afspejler konkurrencestatens idealer om udnyttelse af ressourcer og omkostningsreducerende løsninger, men de afspejler også, at blikket er vendt mod velfærdsstatens idealer om *mennesket i centrum*, som Region Nordjylland skriver i sin mission (Region Nordjylland hjemmeside, 2010).

Ledelsesstruktur i organisationen

Ledelsesmæssigt er AaUH også ved at forberede sig på udflytningen til NAU. I 2012 ændredes organisationsledelsen fra Center- og Afdelingsledelse til Klinikledelse med oprettelse af otte klinikker. Hver klinik bestod af op til 14 afsnit og blev ledet af tre Klinikchefer. I 2017 blev organisationsledelsen igen ændret. Denne gang blev Klinikledelsen

reduceret til at bestå af to Klinikchefer, og antallet af klinikker nu reduceret fra otte til fem (+ Serviceblok og Administration). Altså ledes AaUH nu af en Hospitalsledelse i toppen, og derefter af to Klinikchefer i hver af de fem klinikker. Efterfølgende er etableret "Udvidet Hospitalsledelse" i et forsøg på en mere direkte involvering af Klinikledelserne i forandringsprocessen frem mod NAU. Se figur 2.



Figur 2. Klinik- og ledelsesstruktur AaUH. Udvidet Hospitalsledelse.

Visionerne og målene for NAU er top down beslutninger truffet og præsenteret af Region Nordjylland og Hospitalsledelsen, og nu kontrolleres processen, så organisationen styres i den ønskede retning. Ved top down beslutninger "sælges" beslutningerne ofte som nødvendige og markedsføres ved hjælp af massekommunikation. Det tillægges ikke, fra starten af, nogen værdi at øge medarbejdernes forståelse for forandringen (Pjetursson & Petersen, 2002). Litteraturen viser, at vejen til succes i forandringsprojekter går via ejerskab og ansvar, og netop inddragelse af medarbejderne kan have stor gavnlig betydning. Det er vigtigt at involvere medarbejderne og løbende holde dem opdateret om både bygge- og oplæringsplaner, ligesom oplæring og træning inden medarbejderne flytter til deres nye arbejdsplads kan have stor betydning for motivationen og den gode proces (Christensen & Meier, 2013). AaUHs ledelse har gjort tiltag til kommunikation omkring byggeriet, hvilket beskrives i det følgende afsnit, men man kan overveje hvorvidt, de er opmærksom på betydningen af at involvere medarbejderne i processen.

Kommunikation omkring forandringsprocessen

Informationen omkring NAU er præget af byggeteknisk og abstrakt karakter. AaUH og Projektafdelingen for NAU har bl.a. udgivet et hæfte, og i det udtrykker organisationen ønske om *“...at informere om det nye byggeri. Samt sikre at vi informerer om det, der optager personalet.”* (AaUH & Projektafdelingen for NAU, 2018. s. 5). I hæftet beskrives antal og størrelser, men ingen steder gives der konkret information om hvilke konsekvenser bl.a. *nytænkning af vaner og arbejdsgange* får for f.eks. sygeplejersker. Vejen til succes for dette ultimative forandringsprojekt, ligger som beskrevet, bl.a. i medarbejderinvolvering, ellers kan processen opleves som sygeplejersken, i projektets indledning, giver udtryk for; frustrerende. En måde for medarbejderne at få information på, kan være at læse om forandringsprocesser i lignende organisationer, og i Aarhus står byggeriet af det første danske supersygehus færdig. Byggeriet og arbejdsvilkårene på Aarhus Universitetshospital (AUH) har de seneste år trukket overskrifter i dagspressen og diverse fagblade. Der er bl.a. skrevet om personaleflugt på operationsafsnittene (dsr.dk/kredse/midtjylland, 2019).

Fællestillidsrepræsentanten for sygeplejerskerne på AUH fortæller i fagbladet

Sygeplejersken, hvordan afdelingerne da de skulle flytte, skulle opretholde samme drift, som normalt. Og da de, operationssygeplejerskerne, *“kom over på de nye operationsstuer, skulle de forholde sig til nye ting, nye måder at samarbejde på, nye procedurer, vaner og vilkår”* (Sygeplejersken, 2018 s. 30-31).

Konsekvensen af personaleflugten på AUH har bl.a. været at Operationsafsnit Nord, AaUH, hvor jeg arbejder som operationssygeplejerske, har opereret ca. 90 patienter der er blevet aflyst på AUH. På AUH har der desuden været skrevet om lange gåafstande for ansatte og patienter, og om manglende omklædningsfaciliteter til de ansatte (Stiften.dk/aarhus, 2019). Det er ikke kun på AUH, at der er udfordringer. I næste afsnit beskrives hvordan landsdækkende undersøgelser viser et psykisk presset arbejdsmiljø for sygeplejersker.

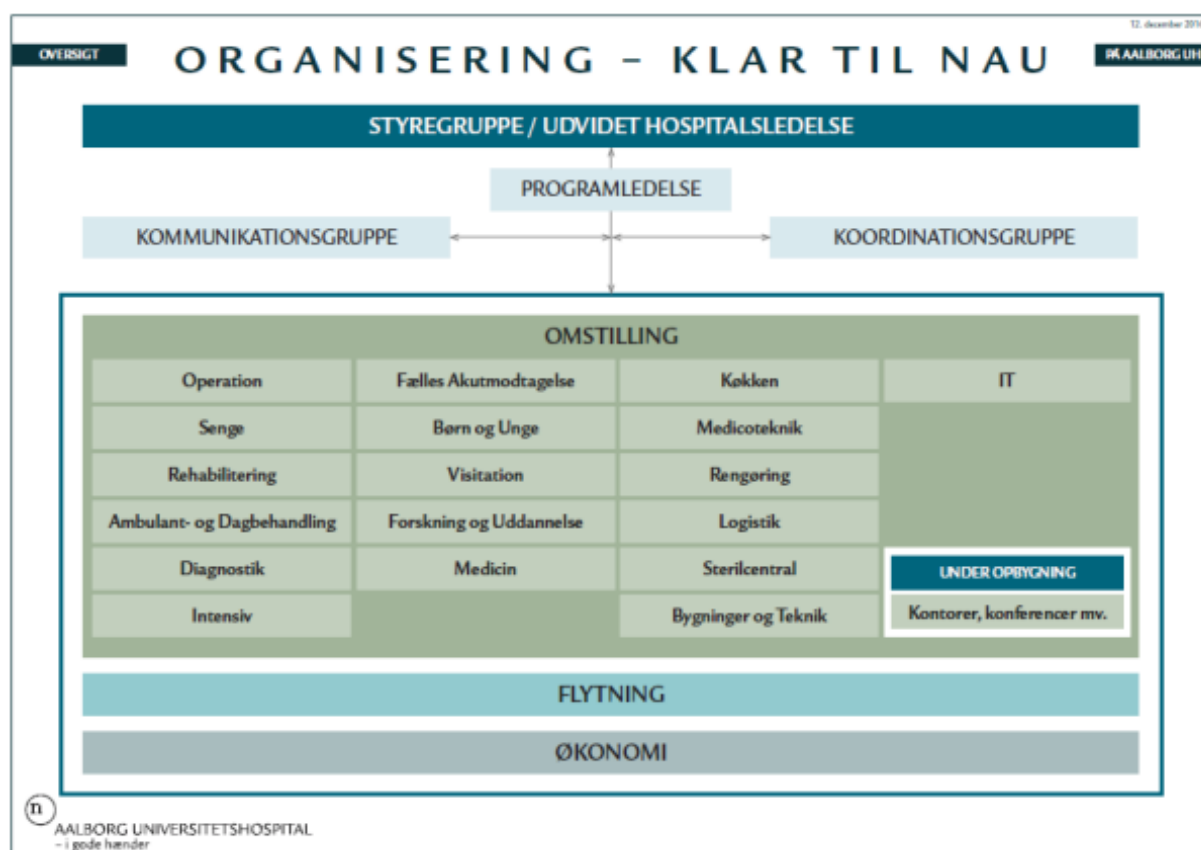
Undersøgelser af sygeplejerskers arbejdsmiljø

Dansk Sygeplejeråd (DSR) lavede i år 2012 en landsdækkende undersøgelse af sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø. Konklusionen på undersøgelsen viser bl.a. at sygeplejersker i løbet af det seneste år, har været en del af mange fusioner, ændrede arbejdsgange, nedskæringer og organisationsændringer. Undersøgelsen konkludere at der findes en sammenhæng mellem mængden af forandringer og sygeplejerskers fysiske helbred og psykiske arbejdsmiljø. Selv rygter om forandringer kan have negativ indflydelse på helbredet (Kristensen, 2013).

En ny undersøgelse omkring sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø, som DSR gennemførte i år 2015 viser, at sygeplejersker nu oplever større arbejdspress og større arbejdsmængde i forhold til undersøgelsen fra 2012. Blandt sygeplejersker er der stor utilfredshed med ledelsens håndtering af forandringer, og der er en lav tillid til Topledelsen blandt sygeplejersker, der har været udsat for forandringer. Sygeplejerskerne har haft et ønske om indflydelse på organiseringen af forandringerne, som ikke er imødekommet (Sørensen, 2015).

På AaUH forsøges Afsnitsledere inddraget i forandringsprocessen ved bl.a. at deltage i projektgrupper tilknyttet Klar til NAU, og styret af Projektledere. Dog har Afsnitsledere udtrykt tvivl om, hvorvidt Klinikledelsen, efter Klinikernes omstrukturering i 2017, kender til Afsnitslederes deltagelse i diverse projektgrupper.

I min gennemgang af organisationen kan det være vanskeligt at udlede, hvem der repræsenterer forandringsprocessens styrende koalition på AaUH; Hospitalsledelsen eller Projektledere med tilknytning til Klar til NAU. Klar til NAU, er AaUHs arbejde med at gøre driften klar til det nye hospital, og det er organiseret med basis i delprojekter. Se figur 3.



Figur 3. Klar til NAU organisering.

I dette afsnit har jeg beskrevet samt eksemplificere den organisatoriske kontekst, som projektet udspringer af. Dernæst er ledelsesstrukturen i organisationen beskrevet, og kommunikationen omkring forandringsprocesser drøftet. Endelig er emnets relevans begrundet ved hjælp af undersøgelser af sygeplejerskers arbejdsmiljø. En figur af Klar til NAU organiseringen skal hjælpe med at give et overblik over forandringsprocessens styring. Som det fremgår opleves der på nogle niveauer i organisationen udfordringer i forhold til kommunikationen omkring NAU, ligesom der opleves nogen usikkerhed omkring, hvem der er den styrende koalition og repræsenterer den relevante information. I næste afsnit vil jeg se nærmere på dette problemfelt.

1.1 Problemfelt og problemformulering

I dette afsnit vil jeg se nærmere på den diskrepans, der er omkring forandrings kommunikation på AaUH. Hospitalsledelsen ønsker i forbindelse med udflytningen til NAU forandringer. Der skrives om rationelle tilrettelæggelser af patientforløb og arbejdsrutiner. Der skrives at arbejdsopgaver skal løses på det laveste effektive omkostningsniveau, at løsninger der er arbejdskraftbesparende skal optimere driften i fremtiden, samt eksisterende arbejdsgange og -processer skal vurderes med henblik på forbedringer. Alt sammen organisationsforandringer, der flytter grænserne for det arbejdsliv medarbejderne kender, og det vækker bekymring. Som beskrevet, efterlyser sygeplejersker konkret information om, hvad målsætningerne for NAU betyder for dem, men det de får er information af abstrakt og operationel karakter. I toppen af ledelseshierarkiet er Klinikledelsen, som oplever en god kommunikation med et højt informationsniveau. Et sted imellem befinder Projektlederne sig, og dem henviser Klinikledelsen til i forhold til kommunikation omkring NAU.

Denne henvisning til Projektlederen for mere information gør, at jeg i dette projekt vælger at fokusere på Projektlederen frem for på Kliniklederen.

Det er et problem for Afsnitsledere hvis de ikke er i stand til at kommunikere omkring forandringerne med medarbejderne, i den konkrete kontekst med sygeplejersker, og besvare spørgsmålet; Hvad betyder det her for vores afsnit og for mig? Men kommunikation drejer sig ikke bare om at videregive ledelsens budskab, men også om at klæde medarbejderne på til at skabe og ændre relationer i forbindelse med organisationsforandringen.

I følge sundhedsoplysningens erfaringer er anbefalingen, at *“medarbejdere ikke bør præsenteres for et forandringsbudskab uden at deres nærmeste leder er klædt på til at følge op på den centrale kommunikation”* (Pjetursson & Petersen, 2002. s.151).

Er Afsnitsledere ikke i stand til dette, kan der opstå rygter om de forestående forandringer blandt medarbejderne, og selv rygter kan have negativ indflydelse på arbejdsmiljø og helbred viser føromtalt undersøgelse fra DSR. Denne undersøgelse, beskriver også sammenhæng mellem antal af forandringer og sygeplejerskers helbred. På det punkt er sygeplejersker, allerede *før* den massive mængde forandringer der følger med supersygehus byggerierne, presset af forandringsbyrden. Mængden af forandringer er ikke nem at ændre, men muligvis kan forandringskommunikationen ændres.

Kommunikation og information er af stor betydning i en organisatorisk forandringsproces som udflytningen til NAU er, og måden der kommunikeres på kan få konsekvenser for arbejdsmiljøet. Føler medarbejderne sig velinformeret om forandringen er chancen for at de tager ejerskab større og dermed øges chancen for succes, og for NAU er succes lig med produktion fra første dag.

Jeg ønsker med udgangspunkt i dette problemfelt at undersøge;

Hvordan er Afsnitslederens muligheder for at kommunikere mening i forandringen omkring NAU til medarbejderne på Operationsafsnit Nord, AaUH?

Underspørgsmål:

1. **Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektlederen klædt på til NAU?**
2. **Er Afsnitslederen i besiddelse af kompetencerne til at kommunikere meningsskabelse?**
3. **Hvordan arbejdes der konkret med medinddragelse af medarbejderen?**

Med den beskrevne problemstilling og problemformulering som projektets grundlag, gøres i det følgende afsnit rede for valg af metode og undersøgelsesdesignet og derefter følger et validitetsafsnit.

2.0 Præsentation af metode

Datagenererende samtale

Dette projekt udspringer som beskrevet af en oplevelse af diskrepans omkring kommunikationen om NAU, og udgangspunktet for projektet er samtale omkring dette emne. Via samtale er jeg interesseret i at møde det empiriske genstandsfelt i dette tilfælde; Projektledere (PL) og Afsnitsledere (AL), og hører deres oplevelser af, hvordan information omkring NAU kommunikeres mellem deres ledelsesniveau. Desuden er jeg interesseret i at

høre hvordan Afsnitsledere oplever deres muligheder for at kommunikerer med medarbejderne omkring fremtiden på NAU. Samtaleformen til at indhente viden om informanternes oplevelser er interview, og dermed er dette et kvalitativt studie. Kvalitative data er baseret på det enestående, som ønskes; udforsket, beskrevet, forstået og fortolket. I dette projekt indhentes empiri via semistrukturerede enkeltinterviews. Under interviews kan der fremstå en magtasymmetri mellem interviewer og informant, men i forhold til dette projekt, må det forventes at magtasymmetrien opvejes af informanterens stillinger som ledere i organisationen. Interviews med ledere eller eksperter beskriver Kvale og Brinkmann som eliteinterview. Ledere er vant til at formulere sig omkring deres meninger og tanker, og kan på forhånd have en agenda de ønsker profileret ved hjælp af interviewet. Dette fordrer at informanterne møder en interviewer der mestre fagsproget, samt er vidende og velforberedt omkring emnet (Kvale & Brinkmann, 2008).

Der foretages enkeltinterview, med håbet om, at informanterne "åbner sig" således at deres refleksioner og indsigt i det undersøgte emne hjælper til besvarelse af projektets problemformulering.

Forskningsinterviewet er ifølge Kvale og Brinkmann en byggeplads for viden, og den viden der fremskaffes er skabt gennem et aktivt samspil mellem informant og interviewer og gennem spørgsmål og svar (Kvale & Brinkmann, 2008). Forskningsinterviewet bygger på en holdning og et ønske om at lærer af informanten.

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt

Projektets videnskabsteoretiske ståsted er inspireret af den hermeneutiske filosofi, og anvender således også denne forskningsmetode. Siden år 1500 har man talt om hermeneutikken som en metodelære med fortolkningsprincipper. Dengang i forhold til tydning af f.eks. Bibelen med den betydning at, sandheden er allerede i teksten som helhed (Thisted, 2018). I Hans-Georg Gadamer (Gadamer) mere nutidig udgave af hermeneutikken spiller forståelsen en vigtig rolle i menneskets måde at være til stede på. Hermeneutikkens virkelighedsopfattelse, det vil sige dets ontologiske udgangspunkt er forståelse gennem fortolkning, og dermed er forståelse kriteriet for gyldig viden (Birkler, 2005. s. 95). Altså må virkeligheden i dette projekt jvf. hermeneutisk ontologi forstås ud fra informanterne og deres fortællinger. Det betyder konkret, at forsker antager en tilgang til informanternes udsagn, hvor forsker forsøger at udfordre og "gå spadestikket dybere" for at forstå informanternes opfattelse af kommunikationen omkring NAU. Måden hvorpå denne viden opnås i projektet, altså projektets epistemologi, er ved at fortolke de kvalitative data, der fremkommer. Hermeneutikken drejer sig således om at opnå en forståelse for

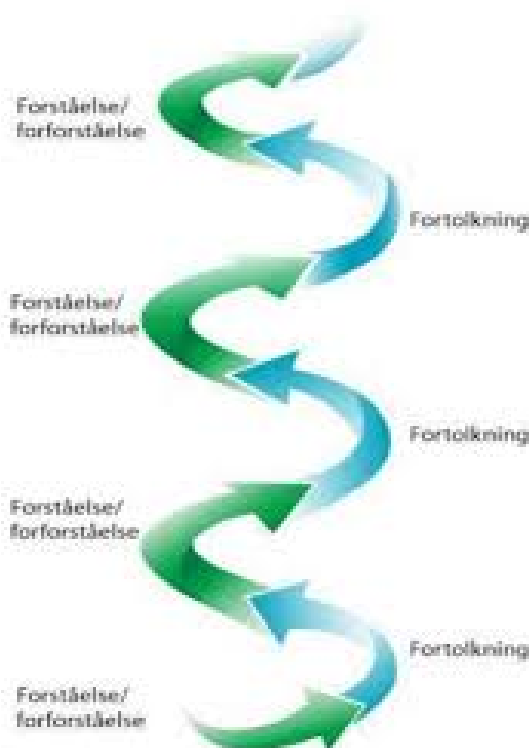
menneskers tanker og holdninger ved hjælp af fortolkning, og med forskerens forforståelse som udgangspunkt. Hermeneutikken har sin rod i en humanistisk tilgang, og tager udgangspunkt i en virkelighed, der er kontekstuel. Det kan f.eks. være i forhold til forskerens forståelseshorisont. Projektets interviewspørgsmål er bl.a. udarbejdet på baggrund af min forforståelse for emnet, samt med baggrund i de udvalgte teorier, som ligeledes er valgt med baggrund i min forforståelse. I forhold til dette projekt bunder forskers forforståelse bl.a. i praksisviden som sygeplejerske og medarbejder på AaUH, og desuden som Master i Læreproces studerende.

Hermeneutikkens centrale begreber

Ifølge Gadamer kan vi ikke forstå noget uden at have en forforståelse om emnet, og man bruger i hermeneutikken sin forforståelse til at give mening til det, der aktuelt undersøges for derved at komme frem til en ny og dybere forståelse. Hermeneutikken er således forstående og fortolkende, den både afdækker og beskriver fænomenerne, der undersøges (Egholm, 2014).

Her kommer et af hermeneutikkens nøglebegreber i spil, nemlig den hermeneutiske cirkel, som beskriver forståelsens cirkularitet. Se figur 4. Forsker går til sagen med sin forforståelse, og fra det ståsted fortolkes udsagn eller tekst. Dermed dannes nye fortolkninger, og ud fra dem dannes en ny forforståelse, som igen bringes i spil i fortolkningen. Denne stadige dybere fortolkning af mening vil i den hermeneutiske forståelse føre til en horisontsammensmeltning, hvor modsætninger opløses i forsøget på at nå den andens forståelse.

Det er ikke en betingelse for horisontsammensmeltning, at der opnås enighed (Kvale & Brinkmann, 2008).



Figur 4. Hermeneutisk cirkel

Projektet er baseret på den abduktive analyse strategi. Her foregår et samspil mellem teori og empiri, hvor forsker tager udgangspunkt i det fænomen der ønskes undersøgt. Det drejer sig her om Afsnitslederens muligheder for at kommunikere mening i forandringen omkring NAU til medarbejderne. De valgte teorier strukturerer analysen, og bruges til at kaste nye nuancer over empiri materiale, ved hjælp af bevægelser mellem det empiriske materiale og teori (Olsen & Pedersen, 2014).

Det videnskabsteoretiske ståstedets betydning for forskningen

Det videnskabsteoretiske ståsted betyder, at forsker skal være bevidst om sin forforståelse, da den ligger til grund for tilgangen til projektet, og derfor bl.a. har betydning for hvilke spørgsmål der stilles. Med spørgsmål menes både i overført betydning, samt i bogstavelig forstand. Hvilke spørgsmål stilles med hele projektet? Hvad er formålet med projektet? Og de direkte spørgsmål der stilles under interviewene.

I forhold til analysen betyder det hermeneutiske ståsted, at forsker benytter såvel teori, som forforståelse i analysearbejdet. Det er i mødet mellem forforståelsen og empiriens forståelseshorisont, at forsker ideelt set opnår en ny forståelse. Det er dog nødvendigt, at forsker i den hermeneutiske analyse, er åben og parat til at regulere sin forforståelse (Dahlgren & Fredslund, 2007).

Projektets informanter

Informanterne er formålsudvalgt, ud fra ønsket om at dække vidensbehovet for besvarelse af problemformulering, fra forskellige perspektiver. Det er valgt at ekskludere Klinikledelsen. Ved tidligere interview med repræsentanter for Klinikledelsen fremstod informanternes svar meget "politisk korrekte", og det var svært at komme spadestikket dybere og opnå ny indsigt. Jeg har ingen grund til at antage, at dette vil forholde sig anderledes ved dette projekt.

Informanter er, som beskrevet, udvalgt med det formål at belyse kommunikationen omkring NAU. Udfra disse inklusionskriterier gennemføres der interview med to Afsnitsledere samt en Projektleder. Efterfølgende transkriberes interviewene ud fra retningslinjer for Dansk Standard for udskrifter og registrering af talesprog (Gregersen, 1992). Så analyseres interviewene med hjælp af meningskondensering, hvorved informanternes udsagn omformuleres til kortere udsagn. Ved meningskondensering udledes og systematiseres væsentlige temaer, som derefter gennemgår en fortolkning og analyse (Kvale & Brinkmann, 2008). Denne analyse og fortolkning foretages med Karl Weicks sensemaking teori, John P. Kotters otte trins forandringsteori, samt Helle Petersen og Leif Pjeturssons teorier om

kommunikation og forandring. En nærmere beskrivelse af valgte teorier findes i afsnit 3.0 Præsentation af relevante teorier.

Interviewene optages på bånd for at have et dokumentationsmateriale med mulighed for at analysere og fortolke mest nøjagtigt uden tab af information. I analyseprocessen afspilles båndoptagelserne, ligesom de fuld transskriberes. Efter endt brug slettes alle båndoptagelser.

I dette afsnit er der redegjort for overvejelser omkring projektets interviewform, derefter fulgte en redegørelse for projektets videnskabsteoretiske ståsted, og endelig beskrives udvælgelsen af informanter. I det følgende afsnit vil de nærmere fremgangsmåder til indsamling af data beskrives.

2.1 Undersøgellesdesign

Projektets problemformulering stiller spørgsmål som ønskes undersøgt, og da det er forståelsesorienterede spørgsmål ønskes disse, som tidligere beskrevet, besvaret vha. interviews, samt efterfølgende analyse af disse. Forskningsområdet er indskrænket til Operationsafsnit Nord, AaUH, og der foretages interviews med to Afsnitsledere og en Projektleder.

Ønsket med interviewene er at informanterne opnår refleksioner der føre til viden om forhold der ikke kan observeres direkte, men som gør det muligt at få belyst og besvaret projektets problemformulering.

Isenesættelse af et interview

Som Interviewer er der en række forhold der skal indtænkes i forberedelserne af interviewet, en del af disse forhold bliver gennemgået i dette afsnit.

Noget af det første er adgang til relevante informanter. Som tidligere beskrevet er projekts forsker ansat som operationssygeplejerske på AaUH Nord, som også er omdrejningspunktet for projektet. Dette har lettet adgangen til informanter, men har samtidig givet anledning til etiske overvejelser. Disse behandles under punkt 4.0 Etiske overvejelser.

Projektets informanter inviteres via en skriftlig invitation til at deltage i interviewet.

Invitationen indeholder en kort præsentation af forsker, samt af formålet med undersøgelsen, og i hvilken kontekst projektet gennemføres. Der beskrives hvordan data håndteres, og desuden at informanten optræder anonymt i projektrapporten. I brevet står

der tid og sted for interviewet, samt forventet tidsforbrug. Endelig oplyses, at informanten til enhver tid kan trække sit tilsagn om deltagelse tilbage, og hvordan informanten kan kontakte forsker for yderligere informationer (Bilag 1).

I Kvale og Brinkmanns bog *InterView* beskriver de to forfattere, hvor vigtigt det er at informanten føler sig tryk til at tale frit under interviewet (Kvale & Brinkmann, 2008). En måde at skabe den gode forbindelse på, er at interviewer viser interesse og forståelse for informanten, og desuden virker afslappet. Briefing før selve interviewet kan benyttes til at skabe den gode kontakt. Her gennemgås invitationen til interviewet, og informanten får mulighed for at stille uddybende spørgsmål.

Selve interviewet kan struktureres på forskellige niveauer, fra meget løst til stærkt, eller placeret i midten som semistruktureret, hvilket er tilfældet med interviewene knyttet til dette projekt. Rammen for forskningsinterviewene er en interviewguide, der tages afsæt i, men rækkefølgen på spørgsmålene er ikke væsentlig.

Spørgsmålene tager udgangspunkt i problemformuleringen, dog er der en smule variation i spørgsmålene til henholdsvis Afsnitsledere og Projektleder.

Eksempler på forskningsspørgsmål der ønskes belyst;

- Hvad mener du at kommunikation betyder i forbindelse med en organisatorisk forandring som NAU?
- Hvem klæder dig på til at kommunikere om forandringerne?

Den komplette interviewguide skal læses i projektets bilag (Bilag 2 & 3).

Interview- og spørgsmålstype

Ved semistrukturerede interviews lægges der vægt på, at interviewer er åben over for informantens vinkel på temaet. I dette tilfælde hvordan der på AaUH kommunikeres informationer omkring NAU på ledelsesniveau. Det vægtes desuden at interviewer er mere lyttende end talende.

At være aktivt lyttende betyder; at lytte og være opmærksom, at reagere ved at svare informanten, sikre at informantens budskab forstås, tolke budskabet korrekt, og ikke at evaluere og dømme informantens budskab. Ved at benytte Kvale og Brinkmanns forskellige typer interviewspørgsmål forventes, at interviewer fremstår interesseret og lyttende. Det drejer sig f.eks. om; *Indledende spørgsmål* der lægger op til en "åben" besvarelse, hvor informanten selv vurderer hvilke aspekter af undersøgelsens tema, der er vigtig. Et indledende spørgsmål kan være; Hvad betyder kommunikationen i forbindelse med organisatorisk forandring som NAU? En anden type spørgsmål kan være *opfølgende*

spørgsmål, som blot kan være et nik, eller et “hm”, der indikerer at interviewer gerne vil høre mere. En anden måde at få et svar uddybet på kan være at stille *sonderende spørgsmål*, hvor intervieweren forfølger svarene for at undersøge hvordan informantens svar skal tolkes. F.eks. “Kan du fortælle mere om det?”. Det er interviewerens ansvar, hvorledes interviewet udvikler sig, og intervieweren bør markere, når svaret er irrelevant eller et emne er udtømt. Dette kan gøres ved hjælp af *strukturerede spørgsmål*, hvor et andet emne præsenteres. Det sidste eksempel på typer af spørgsmål, der præsenteres er; *fortolkende spørgsmål*. Da intervieweren har eneretten til at fortolke informantens udsagn, er det vigtigt at stille fortolkende spørgsmål. Det kan være spørgsmål som “Du mener altså...?” Spørgsmål der fungerer som en verificering af interviewerens fortolkning af informantens udsagn. Denne løbende verificering er desuden med til at sikre kvaliteten af interviewet. Yderligere kan disse typer interviewspørgsmål hjælpe intervieweren til at tydeliggøre informantens udtalelser, og dermed lette arbejdet med den senere analyse af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2008).

Debriefing og efterbehandling af data

Ved slutningen af interviewene foretages en debriefing, hvor informanten spørges om der er yderligere kommentarer til interviewet. Dette gøres for at runde interviewet af på en god måde, da ønsket med interviewet, udover at genere ny viden, er at interviewet er en god oplevelse for alle.

Efter interviewene foretages en fuld transskribering af interviewet ved en sekretær med erfaring for dette. De primære data i form af de “bandede” interviews gennemlyttes flere gange. Efterfølgende sammenholdes den transskriberede version med den “bandede” version for at sikre korrekt gengivelse. Derefter benyttes det transskriberede interview som vejledende. Derpå analyseres interviewene vha. meningskondensering med udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns fem trin (Kvale og Brinkmann, 2008). Ved meningskondensering reduceres informanternes udsagn til kortere formuleringer, der sammenfatter essensen. Første trin i analysen drejer sig om at lytte til interviewene og få en fornemmelse af totaliteten. Det bestræbes at lade interviewene “tale” for sig selv, ved at forsker er bevidst om sin forforståelse. I andet trin har forskeren fokus på *hvad* informanten siger, og forskeren identificerer og organiserer de meningsbærende enheder i interviewet. På tredje trin sker en nøjere gennemgang og operationalisering af de fundne meningsbærende enheder fra trin to. Forskeren formulerer de fremherskende temaer, således at udsagnene tematiseres ud fra informanternes synspunkter. Derefter stilles der på fjerde trin, spørgsmål til de udvalgte meningsbærende enheder. Hvordan kan temaerne forstås som svar på projektets problemformulering? På sidste trin sker en rekontekstualisering, hvor fokus rettes mod

relationen mellem temaerne og disse knyttes sammen på en ny måde. Efterfølgende fortolkes og analyseres temaerne ved hjælp af de udvalgte teorier, som præsenteres i afsnit 3.0.

Dette projekt gennemføres med det formål at opnå ny viden, og via analyse og fortolkning af den ny erhvervede viden, at opnå en ny erkendelse, nye horisonter. Mit ønsket er at være nysgerrig og åben i min tilgang til projektet, og samtidig være bevidst om, at jeg forsker i egen praksis, og at dette indebærer en forforståelse for fag og praksis, som jeg bærer med i projektet.

Dette afsnit har behandlet de forberedelser, der er forud for interviewene, derefter argumenteres der for det semistrukturerede interview, samt for spørgsmålstyper, der forventes benyttet under et interview. Dernæst begrundes debriefing samt efterbehandling af data, herunder brug af meningskondensering. I det følgende afsnit behandles projektets validitet og reliabilitet i forhold til; mig som forsker, interview, analyse samt valg og brug af de valgte teorier.

2.2 Validitetsafsnit

I dette afsnit konkluderes på hvorvidt projektet har opnået validitet, altså om projektets slutning er korrekt udledt, om projektets argumenter er velbegrundede og overbevisende, samt om den anvendte metode undersøger det, den hævder at undersøge. Efterfølgende konkluderes på projektets reliabilitet, som drejer sig om konsistensen og pålideligheden af projektets resultater (Kvale & Brinkmann, 2008). Derefter følger en analyse af projektets undersøgelsesdesign. Derpå vurderes betydningen af eliteinterviews, og endelig ses der nærmere på kritikpunkter i projektet og i de valgte teorier.

Validitet og reliabilitet

I forhold til resultaterne af interviewene konkluderes det, at der er opnået validitet. Den valgte metode opfylder kravene til besvarelse af projektets problemformulering. Informanter er formålsudvalgt med henblik på at give en forståelse for forandringskommunikationen omkring NAU, hvilket lykkedes, så det er muligt at besvare projektets problemformulering.

Endvidere er processen omhyggeligt beskrevet, så der i projektet er transparens omkring valg og fremgangsmåder.

Tilsvarende gør sig gældende omkring analysen, som på samme måde er systematisk udført, gennemarbejdet og udførligt beskrevet, for at opnå høj reliabilitet. F.eks. er de bandede

interviews gennemlyttet mange gange og sammenlignet med det fuldtransskriberede materiale. Desuden er der ved de anvendte citater i analysen kilde og linje henvisning. I projektets konklusions afsnit 6.0, konkluderes yderligere på projektets reliabilitet og generaliserbarhed.

Analyse af undersøgelsesdesign

Interviewene blev gennemført som ventet, hvilket vil sige, at spørgsmålene fra interviewguiden alle blev stillet. I den forbindelse blev der benyttet forskellige spørgeteknikker, som beskrevet i afsnit 2.0. Ved at benytte den semistrukturerede form var det muligt at følge og udforske udtalelser, hvilket også er grundtanken med interview ud fra et hermeneutisk ståsted. I dette projekt er det målet at forsker udfordrer informanternes udsagn for at få en forståelse af deres opfattelse, deres virkelighed.

Forandringsprocesserne omkring udflytningen til NAU er komplekse og projektets dataindsamling afspejler den kompleksitet, Afsnitsledere og Projektleder oplever i praksis.

Eliteinterviews

Som skrevet i afsnit 2.0 drejer projektets interviews sig om det Kvale og Brinkmann beskriver som eliteinterviews, og i den forbindelse kan det have betydning for data, at forsker er uerfaren som interviewer. Det kan både betyde, at interviewer ikke besidder betydelige håndværksmæssige kompetencer som interviewer, men omvendt har interviewer måske en styrke i muligheden for at "udnytte" sine manglende erfaringer til at få viden. Forsker kan stille bevidst naive spørgsmål uden at virke respektløs over for informanten. Det er desuden en styrke, at jeg som forsker har stor forståelse for feltet og kulturen i projektets kontekst, og en styrke at jeg har stor samtaleerfaring som sygeplejerske. Kvale og Brinkmann giver forskellige bud på retning og udstyr til at opnå interview færdigheder, men skriver samtidig at der ikke finder én endelig opskrift, men at man som interviewer selv er i spil i interviewundersøgelsens faser.

Specielt i interviewet med Projektlederen er det tydeligt, at PL har rutine i at formulere sig korrekt, og desuden har sin egen agenda med interviewet. Allerede ved første spørgsmål tager PL over og foretrækker en anden udlægning af spørgsmålet. Det opleves til tider vanskeligt, at få et konkret svar fra PL, men netop ved at benytte forskellige spørgeteknikker, lykkedes det at få besvaret interviewguidens spørgsmål.

Kritik områder

I næste afsnit vil jeg se nærmere på områder i projektet og i de valgte teorier, der er grund til at kritisere.

I forhold til projektets empiriindsamling havde det været ønskeligt at foretage pilotinterview for at teste interviewguiden, samt egne evner, som interviewer. Mine evner som interviewer kunne testes på enhver, mens der var begrænset adgang til testpersoner i forhold til interviewguiden. Muligheden for at lave opfølgende interviews, og derved få svar på de spørgsmål, der har præsenteret sig i analyse- og fortolkningsprocessen, havde også være ønskeligt. Projektets tidsramme spillede en rolle i fravalget af begge ønsker.

Jeg blev, af Projektlederen anbefalet at foretage yderligere interview med endnu en projektleder, som der samarbejdes med. Dette for at få et mere nuanceret billede af forandringsprocessens kommunikation. Dette fravælges dog med baggrund i de tidsmæssige ressourcer, der er til rådighed.

I relation til analyse af interviewene kunne det højne projektets validitet, hvis der havde været flere forskere tilknyttet. Derved kunne forskerne uafhængigt af hinanden bestemme betydningsenheder og derved forsøge at eliminere "blinde pletter" i analysen af interviewene. Jeg har forsøgt at kompensere for dette ved at fuldtransskribere interviewene, samt lytte og læse dem utallige gange. Jeg har brugt Kvale og Brinkmann som metode kilde, og har som de anbefaler, forsøgt at lade teksten tale til mig, og lytte efter det der siges "mellem linjerne". Interviewene er meningskondenseret og kritisk gennemgået. Desuden er det en styrkelse af projektet, at jeg løbende har fået feedback og sparring fra min vejleder.

Forandringer, Weick kontra Kotter

Weick og Kotter er to af dette projekts valgte teoretikere, og de repræsenterer forskellige ståsteder med deres teorier. Kotter beskriver, at han med sin forandringsmodel giver et vejkort til forandringer, og han repræsenterer med sin strukturerede forandringsmodel den klassiske ledelsesstil (Kotter, 1997. Forord). Weick derimod repræsenterer den nye og moderne ledelsesstil, der er medinddragende og reflekterende. Inddragelsen af disse teorier kan styrke projektet, da det hos forsker har givet anledning til en øget bevidsthed om teoriernes forskellige tilgange.

De udvalgte teorier har fungeret som værktøj til projektets analyse, og har været anvendelige til dette formål. Men Kotter og Weicks teorier har også sine begrænsninger i forhold til anvendelsen i dette projekt.

Weick hævder at forandring sker kontinuerligt i en organisation, som et levende system og ikke som Kotter hævder, episodisk via den brændende platform (Hammer & Høpner, 2019). Begge kan have ret, men det virker muligt, at de taler om forandringer på forskellige niveauer, som Argyris og Schöns forandringer af første og anden grad? (Pjetursson & Petersen, 2002). I dette projekt mener jeg, at der er tale om den ultimative forandring. Denne forandring svarer til det der beskrives som en anden grads forandring, hvor alt er sat i spil, og som har konsekvenser for medarbejdernes fortolkningsramme. Her er medarbejdernes identitet i spil og muligvis deres stilling. Weick beskriver de kontinuerlige forandringer, som kan dreje sig om forandringer af første grad f.eks. indførelse af et nyt affaldssystem eller nye instrumenter på Operationsafsnittet.

Forandringens "omfang" fremstår ikke tydeligt, men Weicks definition på meningsskabelse kan give en ledetråd om hans tanker om forandringer. Det er *"Den proces, som foregår, imellem at vi forvirres over det uventede eller uigenkendelige, til vi igen har skabt et tilstrækkeligt entydigt billede af, hvad der foregår, til at kunne fortsætte med at handle"* (Murphy, 2015. s. 15). Hvis Weick betragter forandringsprocessen frem mod NAU som én forandring, drejer det sig om en årelang proces, hvor forvirring hersker. Det er også muligt, at det ifølge Weick drejer sig om, at meningsskabe om de små forandringer/del elementerne i den store forandringsproces. Denne del af meningsskabelse i forhold til forandring, mangler jeg en uddybning på i Weicks teori.

I dette projekt har fokus været på processer og meningsskabelse hos de enkelte medarbejdere, og i den forbindelse kan Kotters model virke forenklet. Risikoen ved at følge Kotters otte trin kan være, at forandringsprocessen får form af en tjekliste, men Kotter beskriver selv, at strukturen skal fungere som et vejkort for ledere (Kotter, 1997. Forord). Kotter har i sine tidligere værker været fokuseret på strategi, struktur og systemer, men han er i senere værker, som f.eks. *I spidsen for forandringer* mere opmærksom på at inddrage medarbejderperspektivet i forandringsprocessen. Alligevel kan man udfordrer Kotters betragtning af en organisatorisk forandring, som en trinvis og lineær proces, der kan styres rationelt. Jeg vil nok som Pjetursson & Petersen mene, at Kotters teori er fornuftig i topledelsens planlægningen af forandringer, men at den bør suppleres med teori, der betragter organisationen som levende systemer (Hammer & Høpner, 2019). Når forandring involverer mennesker sker der påvirkninger af omgivelserne og omvendt. Disse sociale samspil er ikke indtænkt i den klassiske ledelsesteori, der leder forandringerne ud fra et simpelt årsag-virkningsforhold.

Weick bruger ikke handlingsanvisninger som Kotter gør, og det kan bevirke at Weicks teori umiddelbart virker svært at benytte. Desuden findes der ofte ikke klare definitioner på Weicks begreber. Nogle begreber som f.eks. enactment har han selv "opfundet", ligesom han finder forskellige anvendelser for ord og begreber i sine tekster. Det har betydet, at jeg selv har oversat informanternes udtalelser til f.eks. det "at skabe i handling", når de fortæller, at de vil være med på "beatet" og laver "prøvehandlinger" frem mod NAU.

I Hammer & Høpners bog er det et interview med Weick, hvor han beskriver, at han ser noget nyt, hver gang han læser en tekst. Og Weick lægger op til, at man kan vælge at se hans begreber og teorier som fleksible (Hammer & Høpner, 2019. s. 30).

Jeg har valgt, at følge Weicks "råd", og ser hans begreber og teorier som fleksible, hvilket gjorde det nemmer at benytte hans teori og begreber i analysen.

I næste afsnit præsenteres dette projekts udvalgte teorier, som fremadrettet bruges til at analysere og fortolke den ny erhvervede viden, projektets empiri.

3.0 Præsentation af relevante teorier

Der er valgt tre teorier til at analysere og fortolke projektets empiri. Teorierne er valgt for at hjælpe mig til at forstå informanternes udsagn, og samtidig ønsker jeg at bruge teorierne til at problematisere - være kritisk overfor empirien. De valgte teorier drejer sig om John P. Kotters teori om forandring gennem ottetrinsprocessen. Denne teori inddrages, da Kotter har fokus på organisationsniveauet (meso niveau), samt ledelsesperspektivet i en forandringsproces. Derefter er valgt at inddrage artiklen; *Kommunikation og forandring - kunsten at skabe et bedre i morgen* af Helle Petersen og Leif Pjetursson, der har fokus på mellemlederens rolle og inddragelse af medarbejdere i organisationsforandringer (mikro niveau). Endelig inddrages Karl E. Weicks teori om sensemaking (meningsskabelse). Weick er i sin teori orienteret mod individ- samt gruppeniveau (mikro niveau). Med valget af disse teorier repræsenteres både mikro- og meso niveau i organisationen, som det er ønsket i forhold til problemformuleringen. I det følgende bliver teorierne præsenteret hver for sig, mens de i analyseafsnittet bringes i spil mellem hinanden.

John P. Kotter

John P. Kotter (Kotter) er professor ved Harvard Business School og forfatter til en række bøger om forandringsledelse. Kotter er mest kendt for sin ottetrins forandringsproces, som han udviklede på baggrund af forandringer med skuffende resultater, spildte ressourcer samt frustrerede medarbejdere. Han ønsker med sin model at synliggøre metoder, der, ifølge ham,

kan føre til vellykkede forandringer. For Kotter er kernen i forandringsledelse "*systematisk målformulering og medfølgende budgettering, planlægning af, hvordan disse mål kan opfyldes, tilrettelæggelse af iværksættelse og efterfølgende kontrol med processen for at holde den på sporet*" (Kotter, 1997. s. 159). Med denne beskrivelse af forandringsledelse taler Kotter ind i den klassiske ledelses tradition, som både ses i AaUHs ledelsesstil, samt i det materiale omkring udflytningen til NAU som er til rådighed for medarbejdere. Kotters model er systemisk opbygget med lineære faser, og det pointeres at trinenes rækkefølge bør følges. Kotters model består af følgende trin:

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed
2. Oprettelse af den styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi
4. Formidling af forandringsvisionen
5. Skabe grundlag for handling på bred basis
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye arbejds måder i kulturen.

(Kotter, 1997. s 26).

I det følgende gives en nærmere uddybning af punkterne 1 - 4, som på nuværende tidspunkt regnes for relevante i forhold til forandringsprocessen mod NAU. Der gives desuden eksempler på hvordan trinene opleves i praksis.

Trin 1. *Etablering af en oplevelse af nødvendighed*. Kotter er kendt for sin betoning af den brændende platform, at en oplevelse af forandringen, som noget presserende og nødvendigt, er vigtig for at medarbejderne samarbejder om forandringen. "Hvorfor ændrer noget der fungerer?" kan medarbejderne spørge. Hvis det er holdningen, siger Kotter, kan det blive svært at få medarbejderne til at ændre sig og yde en indsats for forandringen (Kotter, 1997). I interviews med mellemlider og Klinikleder, i mine tidligere Master semesteropgaver, opleves det, at NAU bygges som et politisk projekt og ikke ud fra princippet om den brændende platform,

Trin 2. *Oprettelse af den styrende koalition*, der fremstår magtfuld i forhold til

ledelseskapalet, formelle titler, renommé osv er vigtig, og bør inkludere de mellemledere der skal implementere forandringerne, siger Kotter (Kotter, 1997). NAU fremstår umiddelbart med en stærk styrende koalition. Bag står både Regeringen og Regionen med økonomisk støtte. Derudover er der Hospitalsledelsen, samt Udvidet Hospitalsledelse, som blev etableret med henblik på netop at styrke den styrende koalition. Den styrende koalition skal være synlig. Der skal være en klar fornemmelse af, hvem der styrer og samler forandringsprocessen, og hvem der informerer om den.

Trin 3. *Udvikling af en vision og en strategi* med det fokus; at forandringens kurs står præcist, at koordinere deltagernes handlinger, samt at motivere medarbejderne. En vision skal, ifølge Kotter være mulig at kommunikere, den skal være fleksibel, fokuseret og sidst med ikke mindst gennemførlig (Elting & Hammer, 2018. s. 195). Det er, som nævnt, vigtigt med en klar og præcis vision, der angiver kursen, så ledere og medarbejdere selv kan navigere i forandringens behov (Kotter, 1997). Som beskrevet i projektets forord, efterlyser medarbejdere på AaUH viden om visionerne for NAU, ligesom Afsnitsledere oplever at forandringsprocessen er svær at forstå, og derfor svær at kommunikere om.

Trin 4. *Formidling af forandringsvisionen*. Det gælder om at kommunikere den nye fremtid, så der skabes forståelse og engagement, og Kotter påpeger, at det er den styrende koalitions opgave at skabe og kommunikere visionen ved alle lejligheder (Elting & Hammer, 2018). Desværre oplever han, at "*ledere kommunikere for lidt, og ofte alt, alt for lidt*" (Kotter, 1997. s. 105), og det kan betyde at forandringsprocessen går i stå. Der er i dette projekts indledningen givet flere eksempler på, hvordan formidling af forandringsprocesser kan få betydning for gennemførelsen af forandringen, samt for arbejdsmiljøet. Kotter give nogle råd til den effektive kommunikation af visioner, råd som også Pjetursson og Petersen benytter (Pjetursson & Petersen, 2002). Det drejer sig om; at kommunikere enkelt, bruge eksempler og bruge mange forskellige kommunikationsmetoder, desuden skal visionen gentages mange gange, "walk the talk" dvs. brug eksemplets magt og tal sammen. På den måde kan uoverensstemmelser opdages og diskuteres.

Leif Pjetursson og Helle Petersen

Næste bidrag er af Leif Pjetursson (Pjetursson) og Helle Petersen (Petersen) . De beskæftiger sig begge med ledelse i forbindelse med forandringer, og med hensynet til medarbejderne i en forandringsproces. Sammen har de skrevet om forandringens kunst,

ligesom de hver især er forfatter til flere bøger om forandringsledelse og -kommunikation. Pjetursson & Petersen ligger i deres tilgang vægt på, at nye krav om forandringer stiller krav til ledelsens evner til at handle, samt deres kommunikative kompetencer.

I Pjetursson & Petersens artikel (Pjetursson & Petersen, 2002) belyses forandring fra mange positioner, men af hensyn til projektets størrelse og relevans ift. problemformuleringen er jeg nødsaget til at fravælge vinkler som f.eks. politisk kommunikation.

Pjetursson & Petersen skriver i deres artikel om forandringer i en organisationskontekst, og de giver Argyris & Schöens forandringer af første og anden grad som eksempel på en definition. Første ordens forandringer er tilpasninger, der sker uden at det har konsekvenser for medarbejdernes fortolkningsramme, mens anden grads forandringer er mere omfattende og har konsekvenser for den fortolkningsramme som medarbejderne kender. Det er mest hensigtsmæssigt at gennemføre anden grads forandringer i god tid, så der er tid og ro til at implementere forandringer hos medarbejderne, men det kan være vanskeligt at motivere til forandringer medmindre medarbejderne oplever en form for krise, der gør forandringer tvingende nødvendige. Her kommer artiklens hovedbudskabet i spil, nemlig forandringskommunikation og ledelse af forandring. Der beskrives, at mange ledere tænker forandringer som en række faser, der skal styres rationelt, og de tænker i årsag-virkning. Pjetursson & Petersen mener, at denne tilgang er rationel i planlægningen af forandringer, men at den ikke kan stå alene når det drejer sig mennesker og deres sociale samspil i en organisation (Pjetursson & Petersen, 2002). De beskriver, at den lineære tankegang er ved at blive overtaget af den systemiske og socialkonstruktivistiske tankegang, hvor organisationen ses som et levende system, der påvirkes af omgivelserne og vice versa. Forandring ses som en evig proces med mange forhindringer undervejs, og jævnfør denne tankegang bør ledelsen inddrage medarbejderne til at deltage i problemløsning undervejs og på den måde give medarbejderne ejerskab til forandringsprocessen og det endelige resultat.

Forandringens vinde blæser, men Pjetursson & Petersen konstaterer, *"at det er lige så svært for virksomheder at ændre grundlæggende holdninger og adfærdsformer, som det er for mennesker"* (Pjetursson & Petersen, 2002. s. 111), og der kan let opstå konflikt mellem den traditionelle kontrollerede ledelse og den nye ledelse, der er baseret på et aktivt og ligeværdigt samarbejde med medarbejderne.

Formidling af forandring

I artiklen beskrives, at en af lederens vigtigste missioner er at formidle organisationens vision, så den skaber håb om en bedre fremtid, men lederen skal også imødekomme medarbejdernes bekymringer for forandringer. Medarbejderne har forskellige forforståelser med hensyn til forandringer, og disse har betydning for, hvordan de ser forandringen. Netop derfor er det vigtigt, at lederen i sin planlægning af forandringskommunikation har kendskab til sine medarbejdere, så han møder medarbejderne, hvor de står.

Pjetursson & Petersen inddrager Kotter i deres beskrivelse af vigtigheden af at formidle en stærk vision for fremtiden, der skaber mening og "løfter" organisationen. Men de beskriver også den store udfordring med at oversætte visionen, så medarbejder kan genkende sig selv i den, og desuden tager ejerskab i forandringen. En top-down styret forandring har i følge Pjetursson & Petersen mindre udsigt til succes end en forandring, hvor medarbejderne oplever, at de er inddraget.

Pjetursson & Petersen giver tre råd til at formidle forandringer. Det ene er at kommunikere enkelt, og på en måde der imødekommer målgruppen. Dernæst at bruge eksempler, der kan oversætte de store visioner til hverdagens praksis. Og endelig at gentage så begrundelser for forandringen fremstår klart.

I artiklen gøres rede for forskellige fortællemetoder til at formidle forandringer bl.a. forandringsteorier fra sundhedsoplysningen, som Pjetursson & Petersen mener indeholder fællestræk med organisationers forandringskommunikation. Begge tilgange drejer sig om styret kommunikation, med det formål at overbevise og overtale målgruppen/medarbejderne til at ændre adfærd. Men som tidligere beskrevet ses en organisation, som et levende system af medarbejdere med forskellige forforståelser, og medarbejdere reagerer ikke altid som ledelsen forventer i forhold til en planlagt forandring. Forandring kræver styret kommunikation, som igen kræver planlægning, og sundhedsoplysningens erfaringer viser, at den bedste forandringskommunikation fås ved at kombinere vidensformidling med interpersonel kommunikation (Pjetursson & Petersen, 2002).

Der er brug for forandringsagenter, der kan kommunikere Topledelsens budskaber på en forståelig måde overfor medarbejderne, og her er mellemlederen en værdifuld kompetence. Mellemlederen er nærmest på medarbejderne og må i en forandringsproces fungerer som "terapeut", der imødekommer medarbejdernes følelser, og som en linedanser der balancere mellem forandring og den daglige praksis. Der er brug for forandringskommunikation, der

formidles såvel centralt som lokalt. Pjetursson & Petersen giver eksempler på et forandringsprojekt, hvor kommunikationskanaler blev kombineret af massekommunikation og kommunikation i nærmiljøet. Resultatet derfra viste at medarbejderne var tilfredse med den overordnede kommunikation, men så et behov for at styrke mellemledernes kommunikative evner. Netop mellemledernes rolle i den lokale forandringskommunikation er afgørende for forandringens succes, og det beskrives at medarbejderne ønsker, at det er deres nærmeste leder, der formidler vigtige budskaber til dem.

Ofte planlægges kommunikationen via linjekommunikation med information fra Topleddelsen og ned gennem organisationen fra niveau til niveau. På hvert niveau skal budskabet oversættes, så det giver mening for medarbejderne, og det kræver en stor kommunikationsmæssig indsats. Linjekommunikation er en langsom metode i en stor organisation, og den indebærer risikoen for at budskaber mistolkes, og risikoen for at mellemlederen ikke er klædt hensigtsmæssigt på til kommunikationsrollen. Manglende oversættelsen af forandringen til en lokal kontekst er kernen i den problematiske linjekommunikation, og bør føre til en opkvalificering af mellemlederens kommunikative kompetencer, eller føre til at mellemlederen ved, hvor de kan hente hjælp. Afslutningsvis skriver Pjetursson og Petersen, at der er en tæt sammenhæng mellem tilegnelse af forandringer og læringsprocesser.

Som beskrevet i projektets forord har sygeplejersker og mellemledere på afsnitsniveau tidligere givet udtryk for manglende inddragelse og kommunikation omkring NAU. Artikel er valgt som relevant teori, da Pjetursson og Petersen i deres tilgang til forandringsledelse netop inddrager medarbejderens perspektiv, ligesom de har et stort fokus på forandringskommunikation samt, dennes betydning for arbejdsmiljøet i processen.

Karl E. Weick

Den sidste teori der præsenteres er af Karl E. Weick (Weick), som har skrevet flere bøger om meningsskabelse, og har introduceret flere begreber f.eks. organisering, løst koblede systemer samt meningsskabelse. Jeg udvælger i dette projekt dele af Weicks forfatterskab, med fokus på meningsskabelse teorien set i en organisatorisk kontekst. Weicks teori om meningsskabelse er valgt ud fra den betragtning, at kommunikation i organisationen har betydning for meningsskabelse i organisationen, og vice versa.

Weick læner sig op af den socialkonstruktivistiske tilgang ved den betydning, han tillægger de interpersonelle relationer i grupper, samt den betydning han tillægger handlinger og

handlingers betydning for meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2019). Menneskers kommunikation konstruerer en virkelighed, som eksisterer i deres sociale fællesskab, og med relationerne som omdrejningspunkt skabes meninger.

Meningsskabelse foregår både som interaktionelt skabt, hvor mennesker sammen finder mening i en konkret situation ved at forsøge at forstå hinandens holdninger, og sammen finde frem til en måde at handle på. Meningsskabelse kan også skabes institutionelt i de relationer, vi har gennem kulturelle, sociale og sproglige strukturer i organisationen. Det kan dreje sig om specifikke måde at tale på, om normer og rutiner, der i organisationen danner en fælles referenceramme for mening.

Weick betragter organisationer som værende i konstant bevægelse pga. de relationer, der eksisterer i organisationerne, hvori vi påvirker og påvirkes af hinanden. Denne relationelle og dynamiske tilgang gør at man må give slip på forestillingen om fælles og stabile mål. Weick mener, at der skal fokuseres på bevægelsen mellem mål og handlinger, og at der igennem gensidigt betingede relationer sker en tilpasning og skabes en fælles struktur med normer og mål (Hammer & Høpner, 2019).

Meningsskabelseteorien beskrives i bogen; Sensemaking - Introduktion til Karl Weick, som *“Den proces, som foregår, imellem at vi forvirres over det uventede eller uigenkendelige, til vi igen har skabt et tilstrækkeligt entydigt billede af, hvad der foregår, til at kunne fortsætte med at handle”* (Murphy, 2015. s. 15). Vi sensemaker hele tiden for at give eksistensen en retning, og teorien skal således hjælpe os til at skabe en forståelse og en fortolkning - en mening - af det uventede eller uigenkendelige. Weick beskriver, at meningsskabelse skal forstås bogstavelig, at *“Sensemaking is what it says it is, namely, making something sensible”* (Weick, 1995. s. 16).

Weick har identificeret syv betydningsfulde elementer der kan hjælpe til at forstå hvad meningsskabelse er, hvordan den virker og ikke mindst hvor processen kan gå galt. Disse elementer drejer sig om:

1. *Meningsskabelse er en social proces*, og vi forsøger at skabe mening sammen med andre. Den enkeltes tanker, følelser og handlinger er under indflydelse af andre, uanset om disse er fysisk til stede eller ej. Meningen står først klart for den enkelte når de selv deltager i meningsskabelse processen sammen med andre, og mening er således ikke noget en leder kan kommunikere.

2. *Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet*, i den enkeltes opfattelse af sig selv, og det får betydning for, hvordan vi opfatter og skaber mening med omgivelserne og omvendt. Som Weick skriver "*Once I know who I am then I know what is out there*" (Weick, 1995. s. 20). Mennesket har mange identiteter, som kan have indflydelse på deres meningsskabelse.
3. *Meningsskabelse sker retrospektivt*, dvs. at vi sanser virkeligheden her og nu, og efterfølgende forsøger vi at give det sansede mening. Den mening vi skaber er så igen under indflydelse af vores tidligere forståelser, inklusiv de ting vi f.eks. undlader eller har omskrevet.
4. *Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde*. Vi meningsskaber hele tiden, og til det bruger vi små ledetråde som f.eks. et blik eller en mail. Hvilke ledetråde der udvælges er både kontekst- og individuelt bestemt. De udvalgte ledetråde "forstørres" og bindes sammen for at forstå meningen i den større helhed, og derefter handles på dem.
5. *Meningsskabelse er en kontinuerlig proces*, "*Sensemaking never starts*" siger Weick (Weick, 1995. s. 43). Vi er altid "kastet ind" i noget. Det kan være tilværelsen, begivenheder eller andre situationer, hvor vi må bruge vores intuition og forhåndenværende midler. Disse situationer er ofte præget af, at vi ikke kan undgå at handle, vi har ikke mulighed for forudgående refleksion, vi kan ikke forudsige betydningen af vores handlinger, vi opfatter kun fragmenter af situationen og mangler derfor mønstre og sammenhæng, vi har ikke viden til at foretage en objektiv analyse, og endelig er det vi siger med til at skabe situationen. Weick kan også sige, at meningsskabelse aldrig stopper. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces, nye ting og nye mennesker kommer til, og der forhandles nye meninger.
6. *Meningsskabelse er drevet af plausibilitet - ikke af akkurate*se. Meningsskabelse er ikke drevet af at skabe *løsningen* på grundlag af præcise angivelser. Det er alt for krævende at skabe mening i alle fortolkningsmulighederne. Derimod søger vi efter det, vi tror har betydning, og som skaber en plausibel forklaring. Det er nok til at meningsskabe.

7. *“At skabe i handling” (enactment) er centralt i meningsskabelse*, vi er selv aktive medskabere af vores omgivelser. Vi udvælger, det der påvirker os, og vi handler i forhold til det, og på den måde skaber vi både de muligheder og begrænsninger som vi oplever.

Kilde: Hammer & Høpner (2019)

Forandringsledelse gennem meningsskabelse

Som afslutning på præsentationen af Weicks teorier, beskrives hans tanker om ledelse af forandringer. Ledelse af forandring er ikke et emne der interesserer Weick specielt. Weick hævder, at forandringer sker kontinuerligt bl.a. som dagligdags beslutninger, og ikke episodisk som f.eks. Kotter mener med behov for en brændende platform (Hammer & Høpner, 2019. s. 179 - 182). Weicks tanker om meningsskabelse, danner udgangspunkt for hans tilgang til forandringsledelse, det drejer sig også her om at skabe mening. Ifølge Weick kan forandringer slå fejl, hvis ikke der er opmærksomhed på, hvad forandringerne betyder i den daglige praksis, men de blot vedbliver at være abstrakte forestillinger. Ledelsen er afhængig af tilbagemeldinger fra medarbejderne for at reagere, ellers kan forandringsprocessen ende som meningsforstyrrende og ikke meningsskabende.

Dette afsnit var en gennemgang af de udvalgte teorier til projektets analyse, og der var begrundelser for eventuelt fravalg. I det følgende afsnit gøres rede for etiske overvejelser i projektet, ligesom der overvejes for og imod det valgte.

4.0 Etiske overvejelser

Der er løbende i projektet diskuteret og foretaget vurderinger i forhold til etiske overvejelser. I dette afsnit opsummeres disse, ligesom der reflekteres over yderligere overvejelser.

I afsnit 2.0 er bl.a. redegjort for valg af interview type, for inklusions- og eksklusionskriterier, for information til informanter, samt for håndtering af empiri indhentet via interview.

Der har været overvejelser omkring etikken i at foretage interview i egen praksis. Dette vælges ud fra begrundelse om, at mellemlederes kommunikation ikke vurderes at høre under forskers daglige praksisfelt. Desuden er det et ønske at indskrænke forskningen til AaUH Operationsafsnit Nord, hvorfor det er nødvendigt for besvarelse af problemformuleringen, at foretage interviewene der.

Der er tidligere redegjort for magtasymmetri forholdet i interview situationen, hvor informanter er ledere i organisationen, hvorfor disse interviews kan betragtes som eliteinterview.

Eliteinterview opvejer i en vis grad asymmetrien mellem interviewer og informant, men et interview er aldrig en samtale mellem to ligestillede parter. Det er interviewer, der definere emnet, og til en vis grad kontrollerer interviewet ved at vælge, hvordan der følges op på informantens svar.

Jeg har i projektet tilstræbe at optræde respektfuldt, være tillidsfuld og troværdig, både i min indhentning af empiri, og siden i min behandling af det empiriske materiale.

I dette afsnit blev der argumenteret for etiske overvejelser, både i selve afsnittet og med henvisning til de overvejelser der er sket løbende. I næste afsnit analyseres projektets empiriske materiale, første gennem meningskondensering og siden analyse med hjælp fra de tre udvalgte teorier.

5.0 Analyse og diskussion

5.1 Meningskondensering

Med udgangspunkt i den hermeneutiske videnskabsteori vil jeg ved hjælp af meningskondensering og efterfølgende analyse forsøge at forstå og fortolke informanternes udsagn, for derefter at uddrage mening af udsagnene. Informanterne i interviewene fortæller om deres opfattelse af kommunikationen omkring forandringsprocessen frem mod udflytningen til NAU. Teori og data har styret valg af citater, og alle udsagn fremkommet i interviewene er systematiseret i temaer. De gennemgående temaer er; bekymringer, information, forventninger, myter, arbejdsmiljø, kompetencer, kultur, medinddragelse og meningsskabelse. Materiale mængden er for omfattende til, at der er mulighed for en gennemarbejdning af alle temaer i analysen. Der udvælges følgende temaer; kompetence, medinddragelse samt forventninger, da disse temaer har mest relevans for besvarelsen af problemformuleringen.

I dette analyseafsnit sker der en mere omfattende analyse og fortolkning af de udvalgte temaer ved bruge af de udvalgte teorier, der er beskrevet under afsnit 3.0 Præsentation af relevante teorier.

Naturlig enhed

Kompetencer

PL. "... det uddannelsesforløb i det Masterclass forløb,... der får de de emner, som der ligesom står her,... men de arbejder simpelthen med en konkret NAU case som ledelse og den vælger de selv, og så her står hvordan trænes lederen i at være, at få medarbejderne med, ikke, fordi det er den der med ja vi skal have dem med på vognen"... "...der været nogen konkret emner de har snakket om og så her står Ledelse i store forandringer, den der hvordan håndterer man forandringer som leder..."

AL1: Altså hvis ikke ... mine chefer de efterspørger ... det, så skal der meget selvdisciplin også fra ledere til at arbejde videre med det, fordi at man stikker i alle mulige andre retninger, og man får travlt med alt muligt andet drift om ikke andet".

PL: "Ligesom der er, en af de ting vi arbejder med er at man skal til at arbejde mere i nogle faglige fællesskaber, som er ikke kun sit speciale, og at man skal dele nogle ting på en anden måde end man deler i dag".

Centralt tema

Uddannelse af Afsnitsledere.
NAU case

Opnå kompetencer i ledelse

.

Kompetencer via team udviklingsforløb

NAU case efterspørges ikke.
Travlt med drift.

Nye fællesskaber

I: "... ved du hvor du kan få hjælp til at kommunikere ... at få formidlet noget. AL1: Nej ikke sådan rigtig, altså nu har vi efterspurgt det ... nogle gange i Afdelingsledelsen [Afsnitsledelsen] ... det var jo det her med Klar til NAU kontor, hvor man kan skrive en mail til, men man ved jo ikke rigtig hvem man skriver til". AL1: "... nej jeg er ikke blevet trænet i det, altså ... det kan godt være, at de synes at de har, det ved jeg ikke, altså Klinikken har jo sat os i gang med den der klar til NAU case, men nu den har ikke så meget med OP at gøre, fordi det er jo. AL1: " ... så kan det godt være der skal ryddes lidt op engang imellem også, altså forstået på den måde, at hvis man kommer til at sige noget som giver en masse utryghed, så skal man jo på en eller anden måde rydde op ..." AL2: "... den reelle information vi som ledere skal forholde os til bliver jo ændret fra det ene møde og det næste møde vi kommer til ... de bliver ændret de Styregrupper, så var der en der sad for bordenden, og så blev vedkommende taget fra og så var der pludselig en anden en, der sad for bordenden og så var der nogen der sad i	Afsnitsledelsen har efterspurgt hjælp til kommunikation. Ikke trænet i kommunikation Arbejdet med NAU case, har ikke relevans for operationsafsnittet Kommunikation kan give anledning til utryghed AL1 er klar over at hendes måde at kommunikere på kan have konsekvenser for medarbejderne Svært at få reel information. Ikke nemt at blive klædt på til at kommunikere med medarbejderne. Ændringer i Styregruppe
--	--

<i>nogen grupper og nogen der sad i nogen andre ... “.</i> <i>AL2: “... og der skal relationen selvfølgelig helst være god, fordi ...det handler jo meget om tillid og der er der i hvert fald i den her kulturforandring vi har været igennem nu. Der er tilliden til mig i hvert fald, den har ligget på et meget lille sted... “</i> <i>I: “Ved du nøjagtigt hvad der forventes af dig i forhold til at kommunikere NAU:</i> <i>AL2: Ja det ved jeg, det har jeg aldrig været i tvivl om ... “</i> <i>I: Ja, hvordan ved du det så</i> <i>AL2: Jamen det tror jeg man ved som leder at det er mit ansvar, dels at folk føler sig informeret, og dels at folk føler sig hvad skal man sige klædt på og parat til den forandring som de skal i gang med, og det bliver der forventet, at det er mig der tager sig af det.</i> <i>PL: “... vi har 7000 mennesker, og vi kommer aldrig til at levere en kommunikation så alle kommer til at vide alt, og det skal de heller ikke så vi skal have de rigtige til at vide det rigtige, eller måske skal vi have dem til at kan finde svarene på det rigtige...”</i>	<i>Tillid - mistillid til Afsnitsleder ift. kulturændringer.</i> <i>Ikke i tvivl om Ledelsens forventninger ift. at kommunikere NAU</i> <i>Afsnitslederens ansvar</i> <i>Klæde medarbejderne på</i> <i>AL skal selv, i et vist omfang, erhverve sig kompetencer til at kommunikere mening i forandringen til medarbejderne</i> <i>AL skal klædes på til at kommunikere NAU med medarbejderne</i>
---	--

<i>PL: Nej det har jeg ikke, vi har ikke altid den information vi gerne vil høre og ... som efterspørges, det har vi ikke, men det er de vilkår vi har at arbejde under og nej ... når nogen spørger om nogle konkrete tidsplaner, så er det ikke fordi vi ikke vil vise dem det eller gemmer dem i skuffen, det er fordi de ikke er der”.</i>	PL har ikke den information der efterspørges bla. tidsplan for NAU. AL ville have noget konkret at tale/meningsskabe ud fra.
<i>PL: “... det kræver bare nogle mandetimer vi ikke har ... ja, men jeg tror også vi må erkende, at vi kommer aldrig til at lave noget, så alle synes vi har gjort det godt nok... de ressourcer har vi slet ikke og får det heller ikke, fordi så skal du jo have 2-3 kommunikationsfolk ansat til kun at fortælle om NAU.</i>	Informere via forskellige platforme Kræver ressourcer som ikke findes. Ikke ansat kommunikationsfolk til NAU
<i>PL: Det er lang tid siden, at vi holdt op med at synes at vi kunne nå det hele så godt som vi gerne ville [griner] ... det har vi slet slet ikke folk til. ... det er ikke brandslukning men det er ... meget bevidst prioritering vi er nødt til at lave”.</i>	Meget bevidst prioritering af ressourcer mht. kommunikation
<i>AL1: “ ... når man sidder i et eller andet fora, og så er det også rigtig svært at finde ud af, hvad det er man er med til, og det er næsten det værste af det hele”.</i>	Svært at orientere sig i organiseringen omkring NAU. Styrende koalition Hvad deltager man i? Forvirring.

AL1: “ ... Projektleder på det der, og jeg synes egentlig hun er god til sådan at, altså hun sender mange ting, men ... man skal jo sidde og sortere i det for at finde det der er relevant, og det der ligesom har noget pondus i forhold til det som sygeplejersken ... har brug for at vide”. I: “Hvordan tror du ledelsen Hospitalsledelsen tænker om kommunikationen omkring NAU. AL1: Jeg tror da, de synes det fint nok [griner], og det kan også godt være de gør, ... fordi de gør jo hvad de kan for at sætte på hjemmesiden, men det er bare ikke noget man, altså det er så tungt at skal sætte sig ind i det der står på hjemmesiden ...” AL1: Nej det tror jeg aldrig nogensinde at jeg har oplevet, at der er nogen Klinikchefer der sådan, det er i hvert fald ikke noget jeg opdager, at når der kommer noget nyt, som skal, nej der får man det ret råt for usødet, og jeg tror, altså det kan da godt være at de synes de oversætter, det ved jeg ikke ... I: Synes ... du du er klædt på til selv at stå med den oversættelse altid. AL1: Nej det synes jeg ikke, men det er jo et krav der er... til mig om at jeg oversætter det videre ud til sygeplejersker...”	Orientering via mail. PL sender mange informationer, men informationen skal sorteres. Stort arbejde at finde relevant information på hjemmesiden. Massekommunikation AL1 har aldrig modtaget hjælp fra ledelsen til oversættelse af budskaber Information fra Ledelsen kommer råt for usødet. Afsnitslederens job at oversætte til medarbejderne
---	--

AL2: ... så det var jeg faktisk lidt imponeret over, at hun på den måde tænkte her er en der mangler lidt informationer der, det ville hun egentlig godt lidt fortælle mig lidt om ikke også.

...

AL2: Ansigt til ansigt og hvis der ellers var nogle ting jeg ville spørge om, så kunne jeg lige gøre det, så det synes jeg faktisk hun er rigtig god til..”.

Medinddragelse

PL; “... vi ved at en meget stor del af, at personalet skal komme til at opleve det at flytte som noget godt, det er det psykiske arbejdsmiljø...”.... “... vi skal have fat i det vi kalder trio og det er arbejdsmiljø og tillidsrepræsentanterne, så dem skal vi have klædt på så de ved noget faktuel, men også at de ved hvor de skal gå hen med deres spørgsmål ...”

AL1: “og hvad vi kan forvente af dem, forventningsafstemning i forhold til NAU.

I: Ja – hvad fik I ud af det?

AL1: ...vi fik det ud af det ...som jeg gerne ville have, og det var altså de gav os ligesom nogle ...ledetråde til, hvordan vi kunne gøre det ... at man må meget gerne have lov til at sige... hvad er det for nogle

Interpersonel kontakt, gør AL2 glad og tilfreds

Medinddragelse af medarbejderne via arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter

Psykisk arbejdsmiljø

Faktuel viden

Selv finde viden

Forventningsafstemning med Klinikledelsen ift NAU

Ledetråde

Søge indflydelse

<i>krav vi gerne vil have indfriet, hvad er det vi gerne vil have”.</i> <i>AL1; “... jeg er af den holdning, at hvis vi skal have noget indflydelse, så skal vi også op på beatet, altså skal vi gøre noget, komme med nogle forslag...”</i> <i>AL1: “ ... når jeg kommer ud til jer [medarbejdere] og siger, nu skal I høre her, der er blevet snakket om forskellige muligheder i forhold til udflytning til NAU, man ved ikke hvad der er bedst endnu... og så når jeg kommunikerer med jer, så siger I jo noget ... man kan ligesom nåh ja det er jo rigtigt, det kunne jo også være at det var en god ide, og der kan også være nogen der kommer med nogen bekymringer og ideer, som man kan bruge i det videre ...det er jo den måde man ligesom kan få noget at vide”.</i> <i>AL1; “...jeg prøver jo på at få det oversat på den måde ... sådan at i [medarbejderne] bliver betydningsfulde, hvad betyder det for jer...”</i> <i>AL1: “ ... fordi det er jo en bekymring jeg har, men jeg tror også det er vigtigt, at man ligesom får fortalt, at det håber jeg ikke på det bliver, men man er også nødt til at være</i>	Progressiv. Få medindflydelse AL1 medinddrager ved at kommunikere åbent, også om bekymringer Mulighed for at komme med ideer og indsigelser Oversætte forandringen for medarbejderne Meningsskabe med medarbejderne Tale om tingene Bekymringer
---	---

<i>ærlig og så sige hvad det er der bliver snakket om, fordi folk får det at vide alligevel, så man kan lige så godt have hvad hedder det linet de der scenarier op der er, og det var jo også det Projektlederen sagde til os den dag, at der var forskellige muligheder, og de vidste heller ikke hvad for nogen der blev”.</i>	Være ærlig
<i>AL2: “...og det er jo en ... prøvehandling i forhold til NAU, ... og det er det samme ... det der med at vi også gerne vil f.eks. den fælles kaffestue vi har snakket om. Det er jo også et projekt om det der med at sidde sammen på vej mod NAU, ... hvordan skal det give mening”.</i>	PL ved ikke hvad der sker Inddragelse af medarbejdere Ændrede arbejdsforhold Prøvehandling Meningsskabelse
<i>AL2: “... men folk gider ikke høre om det mere, altså men de vil høre når der er noget nyt, der vedgår mig mig”.</i>	Medarbejderne interesserer sig for forhold der vedkommer deres praksis
<i>AL1: “...fordi man får så meget lort”.</i> ...	Modtager irrelevante ting
<i>AL1: “Så der er lidt kaos lige nu i forhold til”.</i>	Kaos omkring organisering
<i>AL1; “... eller det kan blive lavet om 117 gange, for det er der jo også nogle der ved. Så jeg tror... det skal have lidt mere belæg ...”</i>	Ingen reel information. Mangler belæg.

AL1; "... nu begynder operationssygeplejerskerne at efterspørge noget omkring organiseringen... hvor det kan man jo overhovedet ikke svare på endnu, så må jeg have fat i nogle andre, og de kan heller ikke svare på det endnu... jeg kan kun sige hvad jeg synes, og hvad jeg arbejder for når jeg sidder de steder hvor jeg nu har nogle kanaler ind, og det er jo heller ikke så mange steder ..." AL2: "jeg har været med i det Perioperative afsnit, og det første møde vi var kaldt til, det var fuldstændig, jamen det var et stort misk mask, ...Styregruppen der havde kaldt ind til mødet vidste slet ikke selv hvad der lå i det Perioperative afsnit, og vi havde 1000 spørgsmål og en forstod noget og en forstod noget andet, og men det blev så heldigvis taget ad notam og blev rettet ind og hvad hedder det, og man fik, gruppen blev formindsket og nu tænker jeg det er ved at finde sit leje nu..." AL2: "...ellers så har der jo ikke været så meget, men det vi så vidste, det var så det vi formidlede ud, og der kunne der synes jeg nok at der var i hvert fald nogen medarbejdere som egentlig troede, at jeg vidste mere end jeg vidste..." AL2: "... man kan ikke sige hvem og hvad og hvornår og alle de der ting. Så det er jo	Medarbejderne efterspørger viden. Mangler konkret information Styregruppemøde Forvirring Mangler information 1000 spørgsmål Ingen information om det organisatoriske som medarbejderne efterlyser. Bekymringer Psykisk arbejdsmiljø Medarbejderne tror, at AL har mere viden Uverificeret information skaber utryghed Rygter
--	---

nok til, at det giver lidt uro i dem som har svært ved forandringer... man skal have stor respekt for, at man ... kommunikerer det rigtige når der er noget rigtigt at sige om det... . Der er bare nogle der ikke er så gode til at tackle sådan noget lidt utryghed".

Forventninger

PL: "Men det er det der med at få folk til at have det rigtige fokus det er rigtigt svært.

PL: Ja jeg har også prøvet at være ude i en personalegruppe, de sad nok 40 mennesker og ... så kom jeg på en eller anden led til at nedgøre det der med at man bekymrer sig om er køleskabet stort nok..."

AL1; "... altså der synes jeg det har været svært at finde ud af, hvad man skal gøre, så vi har også haft indkaldt Klinikledelsen til en snak omkring NAU her for nylig i forhold til, hvad de forventer af os".

AL1: Altså vi er jo startet med at gøre nogle ting i forhold til NAU, blandt andet jeg ved godt at det der med 17 vagter f.eks. fordi det, jamen det er jo der med, hvornår er det, ...de har jo sagt til os, vi skal jo begynde at lave dagene noget længere og ... skrumpe os ind på færre lejer, det er jo det det går ud

Kommunikere det rigtige når der er noget rigtigt at sige

Give folk det rigtige fokus

Nedgøre medarbejdernes bekymringer

Afsnitsledelsen har svært ved at finde ud af forventningerne

AL1 skal ændre driften

Længere dage for medarbejderne

Projektledelsen forventer at se ændringer.

<i>på, ... og så skal man finde ud af, hvornår det er man skal gøre det, og så typisk... gør man det jo sammen med en eller anden besparelse eller et eller andet, som skal passe ind i nogle andre tandhjul ... der er mange ting der er afhængig af det her, vi skal også bare vise, hvor langt vi kan komme ned i forhold til antal lejer ..."</i>	Arbejdsmiljø
<i>AL1: "... altså det jeg kalder OP ledelsen [Afsnitsledelsen] altså vi er jo sådan lidt i opløsning hvis man kan sige det sådan, fordi altså i opløsning på den måde, at vi ved ikke rigtig, om dem der sidder over os vil have os.</i>	Afsnitsledelsen i opløsning. Ved ikke hvilke beføjelser de har. De organisatoriske rammer står ikke klart.
<i>AL2; "... der har vi som ledere i hvert fald en stor opgave både at skærme dem, men også få dem skubbet lidt over dørtrinet, kom nu vi bliver sgu nødt til det her..."</i>	Prøve ting af før NAU Skærme og skubbe medarbejderne
<i>I: "Oplever du at stå i et dilemma mellem Hospitalsledelsen og medarbejderne</i> <i>AL2: Nej aldrig. Det eneste jeg har blevet spurgt om ... det var det med hvordan og hvorledes man ville fordele medarbejderne på de forskellige specialer, hvor jeg simpelthen sagde, det aner jeg simpelthen ikke noget om. Altså jeg ved ikke om man skal søge sin egen stilling, eller man skal søge ind på specialerne. Jeg aner det ikke,</i>	Nej til dilemma. Bekymrede medarbejdere Søge egen stilling på NAU? AL2 kan ikke svarer. Psykisk arbejdsmiljø.

<i>og der blev vedkommende simpelthen så påvirket af det, ikke”</i> <i>I: Kan du genkende dig selv og afdelingen i den overordnede vision for NAU.</i> <i>AL2: Jeg synes, at hvis man vil, så kan man jo godt, men altså man kan sige vores ypperste ansvar som afdelingsleder er jo at få den daglige drift til at køre, uanset om der er noget der hedder NAU eller ikke NAU, så skal man jo sørge for at holde ro på hverdagen nu og få den drift igennem, som de forventer vi skal ...”.</i>	Store visioner kontra daglig drift Holde hjulene i gang Forventninger fra Ledelsen
---	---

5.2 Analyse af citater uddraget ved meningskondensering

Udflytningen til NAU er så kompleks, at der ikke er muligt at få alle forandringsaspekter med. Derfor er analysen en forenklet udgave af praksis med det ønske at meningsfortolke, og derved forsøge at skabe nye sammenhænge og nye forståelser til besvarelse af projektets problemformulering;

Hvordan er Afsnitslederens muligheder for at kommunikere mening i forandringen omkring NAU, til medarbejderne på Operationsafsnit Nord, AaUH?

Underspørgsmål:

- **Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektlederen klædt på til NAU?**
- **Er Afsnitslederen i besiddelse af kompetencerne til at kommunikere meningsskabelse med medarbejderne?**
- **Hvordan arbejdes der konkret med medinddragelse af medarbejderen?**

Grundlaget for analyserne er interviewene, som er projektets empiriske materiale, samt den teoretiske referenceramme, det vil sige Kotter, Pjetursson & Petersen og endelig Weick.

Analysen struktureres ved at lade teorierne guide mig, jævnfør den abduktive strategi.

Analysen opdeles i følgende tre underafsnit; Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektlederen klædt på til NAU? derefter, Hvordan meningsskaber Afsnitslederen? og endelig, Afsnitsledernes metode til medinddragelse af medarbejderne?

De valgte temaer i meningskondenseringen; Kompetencer, medinddragelse og forventninger inddrages løbende i analysen.

5.2.1 Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektleder klædt på til NAU?

Kotter og forandringer

Forandringer med et omfang som NAU er igennem projektet blevet kaldt den ultimative forandringsproces, og Pjetursson & Petersen kalder den Anden ordens forandringer med reference til Argyris og Schön. Der er tale om en forandring, der er omfattende, og hvor organisationen ændrer sit værdigrundlag, som det er planlagt med NAU. Så store forandringer kræver god tid, før de er implementeret hos medarbejderne, men hvis der ikke opleves en tvingende nødvendig grund til forandringerne, kan det være vanskeligt at motivere medarbejderne. Her er forandringen meldt ud flere år før, men stadig venter Afsnitsledere og medarbejdere på konkret viden om forandringen i forhold til deres praksis. Kotter betoner i sin forandringsteori vigtigheden af Den brændende platform, men i forhold til NAU er oplevelsen, at NAU bygges ud fra politiske ambitioner og ikke ud fra en tvingende nødvendighed om at ændrer noget, der ikke fungerer. Det er på grundlag af den præmis at Klar til NAU kontorets Projektledere skal formidle NAU til organisationens 7000 medarbejdere.

Styrer den styrende koalition?

På andet trin i Kotters forandringsteori beskrives, hvordan den styrende koalition for forandringen skal fremstå magtfuld, hvilket den også umiddelbart gør i forhold til NAU, hvor både Regeringen og Regionen står bag. På AaUH står Hospitalsledelsen og Udvidet Hospitalsledelse bag det nye sygehusbyggeri, og der er etableret et Klar til NAU kontor med

Projektledere, der skal planlægge driften af NAU (Se figur 2 og 3). Projektlederne har ansvaret for forskellige udviklingsområder, og har planlagt forandringen som en række faser, som i interviewet remses op. Afsnitslederne må vente på, at det bliver deres tur til at modtage information, med mindre de er udpeget til at deltage i en af de Styregrupper for delprojekter, som Projektlederne har etableret. Disse Styregrupper er rådgivende for Projektledelsen, og skal sikre at strategiske ændringer formes ud fra erfaringer fra driften. Styregruppernes deltagerkreds tilpasses løbende i forhold til det konkrete delprojekt.

Der er desuden etableret referencegrupper bestående af ledere i de involverede afsnit, som refererer til Styregruppen. Disse grupper er en måde at involvere mellemlederne i forandringen, hvilket anbefales af de tre udvalgte teorier i dette projekt. I forhold til NAU er der etableret mange forskellige referencegrupper. Som en Afsnitsleder konstaterer, “... *når man sidder i et eller andet fora, og så er det også rigtig svært at finde ud af, hvad det er man er med til, og det er næsten det værste af det hele*” (AL1. Linje 115-116). En anden Afsnitsleder der selv sidder i en Styregruppe oplever, at “... *de bliver ændret de Styregrupper, så var der en der sad for bordenden, og så blev vedkommende taget fra og så var der pludselig en anden en, der sad for bordenden og så var der nogen, der sad i nogen grupper og nogen der sad i nogen andre ...*” (AL2. Linje 15-18). Styregruppens deltagerkreds ændres som sagt løbende, men det giver forvirring for deltagerne. Det betyder også, at den styrende koalition ikke er synlig, så alle ved, hvem der står i spidsen for forandringen, hvilket Kotter beskriver som vigtigt i sin teori. Her oplever Afsnitslederne forvirring omkring styringen. AL1 fortæller blandt andet, at hun er klar over Klar til NAU kontorets eksistens, men at hun ikke er klar over, hvem der sidder på kontoret, og hvem man kan skrive til med spørgsmål omkring NAU. Det er muligt at forandringen udadtil fremstår med en stærk styrende koalition med politikere og Hospitalsledelsen, men indadtil i organisationen hersker der mere tvivl om, hvem der leder forandringen.

Den rette vision eller skib uden retning.

Denne tvivl kommer også til udtryk når Afsnitslederne taler om Hospitalsledelsens udvikling af en vision og en strategi for NAU. Denne vision skal ifølge Kotter medvirke til at ingen er i tvivl om forandringens kurs samt koordinerer deltagernes handlinger og virke motiverende. Ifølge Kotter skal en vision desuden være mulig at kommunikere og mulig at gennemføre. I forhold til NAU oplever Afsnitslederne at forandringsprocessen er svær at forstå, og at hverken formål eller rolle fremgår klart, AL1; “...*altså der synes jeg det har været svært at finde ud af, hvad man skal gøre, så vi har også haft indkaldt Klinikledelsen til en snak*

omkring NAU her for nylig i forhold til, hvad de forventer af os” (AL1. Linje 59-61).

Afsnitsledelsen har brug for en mere klar vision, der giver dem mulighed for at navigere i forandringens behov, som Kotter beskriver (Kotter, 1997).

Projektlederne arbejder med at give Afsnitslederne disse kompetencer, og det sker bl.a. gennem arbejdet med en såkaldt NAU case. En case som Afsnitsledelserne udvælger, og som skal klæde dem på til at *“... få medarbejderne med...”* (PL. Linje 52), som PL siger i interviewet. Men AL1 oplever ikke at NAU casen hverken er relevant eller er blevet efterspurgt siden *“...altså Klinikken har jo sat os i gang med den der klar til NAU case, men nu den har ikke så meget med OP [Operationsafsnittet] at gøre...”* (AL1. Linje 516-517), og derfor arbejdes der ikke med casen *“...fordi at man stikker i alle mulige andre retninger, og man får travlt med alt muligt andet, drift om ikke andet”* (AL1. Linje 41-42). Det samme oplever AL2 gør sig gældende. Hun kan godt genkende sig selv og sit afsnit i visionen for NAU, men der bruges ikke tid på at formidle visionen til medarbejderne, den er inkluderet i det daglige arbejde med patienten i centrum - og så skal der driftes. Netop den daglige drift og ledelsens forventninger til det, er som AL2 siger, *“... vores ypperste ansvar som afsnitsledende er jo at få den daglige drift til at køre, uanset om der er noget der hedder NAU eller ikke NAU”* (AL2. Linje 298-300). I forhold til det Kotter forbinder med udvikling af en vision og en strategi, der fastsætter forandringens kurs, kan man hævde at Afsnitslederne i forhold til NAU står på et skib uden retning.

Formidling af forandringsvisionen

Hvis dette er tilfældet, kan det opleves svært at formidle forandringsvisionen, som er det næste trin i Kotters forandringsmodel. Det er ifølge Kotter den styrende koalitions opgave at kommunikere den nye fremtid ved alle lejligheder. Kotter anbefaler at kommunikere enkelt, bruge eksempler, samt at bruge flere forskellige kommunikationsmetoder. De samme anbefalinger gives af Pjetursson og Petersen, der bl.a. beskriver at teknisk sprog, skal skæres fra, og der skal formidles med korte og letforståelige sætninger. Der skal benyttes eksempler fra hverdagen, og budskabet skal gentages utallige gange (Pjetursson & Petersen, 2002. s. 134). Projektlederen fortæller i interviewet, hvordan NAU kommunikeres via personalenet, pjecer, styregrupper, referencegrupper, stormøder, rundvisning for udvalgt ledelse, Trio temadage, ledelsesuddannelse, samt at Klar til NAU personale kommer ud i afsnittene på opfordring. Der er blandt AaUHs 7000 medarbejdere et stort behov for information, og på Klar til NAU kontoret, er der stor bevidsthed om dette. De forsøger, som teorien anbefaler, at nå medarbejderne via forskellige medier, men er samtidig klar over *“... at vi kommer aldrig til at lave noget, så alle synes vi har gjort det godt nok...”* (PL. Linje

314-315). Projektlederen fortæller i interviewet, at der ikke er kommunikationsmedarbejdere ansat på Klar til NAU kontoret, og der mangler mandetimer til at kommunikere forandringen ud i organisationen. PL: *“Det er lang tid siden, at vi holdt op med at synes at vi kunne nå det hele så godt som vi gerne ville [griner] ... det har vi slet slet ikke folk til. ... det er ikke brandslukning men det er ... meget bevidst prioritering vi er nødt til at lave”* (PL. Linje 323-329). Projektlederen oplever ikke at have nok ressourcer til det Kotter kalder “Walk the talk”, altså interagere og tale med medarbejdere i organisationen, og få en fornemmelse for formidlingsbehovene i organisationen. Man kan også antyde, at Projektlederen med sin udtalelse fralægger sig ansvaret for at kommunikere forandringen, og dermed pålægger Afsnitslederne, samt medarbejderne selv at finde deres information. Muligvis er det manglen på ressourcer der får Projektlederen til at sige, at *“...vi skal have de rigtige til at vide det rigtige, eller måske skal vi have dem til at kan finde svarene på det rigtige...”* (PL. Linje 7-8), altså den benhårde prioritering og med den konsekvens, at medarbejderne og de Afsnitsledere, der ikke sidder i Styregrupper, til dels selv skal orientere sig om forandringen via personalenet og pjecer.

“Klædt på” til formidling

En vigtig opgave for Projektlederen er netop at klæde Afsnitslederne på, og sikre at de har uddannelsesmæssige kompetencer, der gør dem i stand til at formidle forandringerne til medarbejderne. Men hvis Afsnitslederne skal orientere sig via “massemedie kampagner” på personalenettet, så har de ikke mange muligheder for, at få oversat budskabet og blive rustet til at være gode forandringsagenter for organisationen, som det forventes af dem. Noget der vendes tilbage til senere i analysen. AaUH har ikke ansat kommunikationsmedarbejdere til at kommunikere NAU, og give Afsnitslederne nogle kommunikationsmæssige kompetencer. Man har dog udarbejdet en kommunikationsplan i forhold til NAU, men ingen af de interviewede Afsnitsledere kender til denne plan. Ifølge Kotters, og den klassiske ledelses tankegang, følger en forandring en række trin, og i forhold til NAU er kommunikationstrinet endnu omkring selve byggeriet. Afsnitslederne efterlyser information af organisatorisk karakter, men den slags information har Projektlederen ikke. Der efterlyses også viden om næste trin i forandringsprocessen, men heller ikke her kan Projektlederen hjælpe, *“... når nogen spørger om nogle konkrete tidsplaner, så er det ikke fordi vi ikke vil vise dem det, eller gemmer dem i skuffen. Det er fordi de ikke er der”* (PL. Linje 198-199). Det gør det svært for Projektlederen at udfylde sin rolle, som en der formidler organisationens vision og er med til at oversætte budskabet til Afsnitslederne. Afsnitslederne oplever da heller ikke at få hjælp til at oversætte forandringen,

“...der får man det ret råt for usødet, og jeg tror, altså det kan da godt være at de synes de oversætter, det ved jeg ikke ...” (AL1. Linje 336-337). Det samme giver AL2 i interviewet udtryk for.

Fokus på vision eller cykelstativ

Visionerne skal kommunikeres, så de har relevans for medarbejderne, og her tyder det på en diskrepans i forhold til formidlingen omkring NAU. Projektlederen mener, at medarbejderne har det forkerte fokus. Projektlederen vil tale om visioner, drift, effektive operationsstuer og om at udnytte aktiviteten bedst muligt, mens medarbejderne vil tale om de nære ting, som parkering, omklædning, vagtværelser osv. PL *“... så kom jeg på en eller anden led til at nedgøre det der med at man bekymrer sig om er køleskabet stort nok...”* (PL. Linje 161-162). Ovenstående citat er et eksempel på behovet for, at Topledelsen sætter sig ind i hvilken betydning forandringen har for medarbejderne, og får den oversat, så den giver mening. I forhold til NAU har medarbejderne endnu ikke mere viden omkring deres placering og fremtidige virke, end det abstrakte, der står i AaUHs vision, og de efterspørger mening. Weick vender Kotters ordsprog om, og siger at ledelsen skal “Talk the Walk”, altså skal ledelsen være aktiv og ude blandt medarbejderne, *“finde ud af hvad der er værd at tale om, inden han begynder at gøre, som han siger”* (Hammer & Høpner, 2019. s. 239). Ledelsen skal ud i organisationen og finde ud af, hvad der optager medarbejderne. Weick siger, at der ikke kun skal lyttes, men også gås i dialog med medarbejderne. Projektlederen i interviewet var i dialog med medarbejderne, da hun kom til at nedgøre dem, men man kan spørge, om hun har forstået, hvad der optager medarbejderne.

Projektlederen har sin dialog med Afsnitslederne via Styregruppemøder, og har sin dialog med medarbejderen via; stormøder, Trio temadage, og når Klar til NAU kontoret inviteres ud i afsnittene. Som både Pjetursson & Petersen og Weick påpeger, er Projektlederen godt klar over, at det giver ejerskab at deltage i forandringsprocessen, og hun oplever også at Afsnitsledere meget gerne vil involveres. Projektlederen har et ønske om mere interpersonel kommunikation, men der er ikke ressourcerne til det. AL2 er efter et møde i Styregruppen blevet kontaktet af Projektlederen omkring nogle tvivlsspørgsmål. Denne personlige kontakt fremhæves i interviewet af Afsnitslederen, *“Ansigt til ansigt og hvis der ellers var nogle ting jeg ville spørge om, så kunne jeg lige gøre det, så det synes jeg faktisk hun er rigtig god til...”* (AL2. Linje 98-100). Den interpersonelle kontakt gør AL2 tilfreds, og giver hende mulighed for at meningsskabe, og denne kontakt er noget, hun ser tilbage på, og retrospektivt bedømmer Projektlederen på. Det har betydning for alle medarbejdere at have - og meningsskabe i -

den interpersonelle kontakt omkring forandringsprocessen. Spørgsmålet er om AL2 kun har den kontakt med Projektlederen i kraft af sin deltagelse i en Styregruppe, for AL1 oplever ikke at have den adgang til interpersonel kommunikation med Projektledelsen. AL1 oplever envejs dialog med Projektlederen, der sender information ud på nettet, *"...altså hun sender mange ting, men ... man skal jo sidde og sortere i det for at finde det der er relevant, og det der ligesom har noget pondus i forhold til det som sygeplejersken ... har brug for at vide"* (AL1. Linje 178-180).

Afsnitslederne ønsker sig mere målrettet og interpersonel kommunikation omkring NAU, og Pjetursson og Petersen anbefaler da også, at forandringskommunikation er en kombination af vidensformidling og interpersonel kommunikation.

Hvis formidling af visionerne for NAU er vigtigt for Topleledelsen, så bør visionerne formidles relevante for medarbejderne ligegyldigt, hvor i organisationen der arbejdes. Der bør være ressourcer til information og kommunikation, så interessen for forandringsprojektet ikke falmer, jo længere ned man kommer i organisationens linje, slår Pjetursson & Petersen fast. Og ifølge dem spiller den manglende oversættelse af visionen en central rolle og kan få den virkning at medarbejderne ikke kan genkende deres afsnit eller dem selv i den overordnede vision (Pjetursson & Petersen, 2002. s. 156). At DSR i sin undersøgelse kan konkludere at sygeplejersker, der har været udsat for forandringer har lav tillid til topledelsen og stor utilfredshed med ledelsens håndtering af forandring, kan måske hænger sammen med dette. I forhold til NAU mangler Afsnitslederne den fornødne hjælp til at oversætte NAUs visioner, og dermed de nødvendige kompetencer til at formidle visionerne på en relevant måde for medarbejderne.

Pjetursson & Petersen får det sidste ord i dette afsnit med deres påstand om, at mange Topledelser tænker, som Kotter på forandring som en handling, der kan styres rationelt, ved årsag - virknings tænkning. Pjetursson & Petersen mener, at dette rigtig nok er en del af forandringen, men at denne tankegang ikke kan stå alene, men må tilføjes en mere systemisk og socialkonstruktivistisk tankegang a la Weick. En tankegang, hvor organisationen opleves, som et levende system, der er påvirkelig af omgivelserne og vice versa. Det kræves af nutidens Afsnitsledere og medarbejdere, at de tager initiativ og arbejder kompetent og selvstændigt, og denne udvikling kræver en ledelse, der går i dialog med medarbejderne og betragter dem som ligeværdige samarbejdspartnere. I forhold til NAU ses spor af både Kotter og Weick. Kotter er synlig i forandringsprocessens systemiske opbygning med lineære faser, og Weick bliver synlig i Topledelsens forsøg på bottom up indflydelse ved etablering af Styregrupper.

Delkonklusion på underspørgsmål; Hvordan bliver Afsnitslederen klædt på?

I dette afsnit er kommunikationen omkring forandringsprocessen analyseret og diskuteret. Baggrunden har været de udvalgte teorier, men specielt Kotters forandringsmodel har haft sin plads i dette afsnit, hvor fokus har været på Projektlederens rolle, i at klæde Afsnitslederne på, til at formidle forandringen. Forandringen er omfattende og der er lagt op til ændringer i værdigrundlaget, ikke på grund af en brændende platform, men ud fra politiske ambitioner. Projektlederen er helt på det rene med, hvem der er forandringens styrende koalition, mens der længere nede i rækkerne ved Afsnitslederen er mere tvivl. Der opleves nogen forvirring omkring, hvilke grupper der eksisterer og hvorfor. Afsnitslederne oplever det svært at navigere i forandringens behov, og deres roller og formål står uklare. Projektlederen arbejder fra Klar til NAU kontorets side på at få alle *“med på vognen”* (PL. Linje 53), men oplever at *“... det kræver bare nogle mandetimer vi ikke har ...”* (PL. Linje 307), og som PL konstaterer heller ikke kommer. Afsnitslederne er startet på et Ledelses uddannelsesforløb, hvor de bl.a. har arbejdet med en NAU case. En case som Afsnitslederne ikke oplever som relevant, og som derfor “forsvinder” til fordel for den daglige drift.

Der er ikke ansat kommunikationsmedarbejdere til at bistå med formidling af forandringens visioner, men fra Klar til NAU prioriteres det at kommunikere bredt og via forskellige kanaler. Projektlederen giver udtryk for at mangle ressourcer, og kan derfor ikke formidle så godt, som de gerne vil, og som det efterspørges af medarbejderne. Afsnitslederen oplever, at de selv skal lede efter -, og finde deres information om NAU, oftest via personalenettet.

Afsnitslederne oplever aldrig, at få hjælp fra deres ledere til oversættelsen af budskaberne. I det hele taget oplever Afsnitslederne ikke hjælp til at blive “klædt på”, og opnå kompetencer til at møde medarbejderne. Afsnitslederne har efterspurgt tidsplaner for forandringen, ligesom de har efterspurgt information af organisatorisk art, som efterspørges af medarbejderne. Projektlederen, fra sin side, efterspørger det rette fokus fra medarbejderne. Medarbejderne interesserer sig for de nære ting som parkerings- og spiseforhold, mens Projektlederens interesse er for mere abstrakte ting som aktivitetsudnyttelse og visioner. Topledelsen har endnu ikke formået, hverken at formidle forandringen så den opleves relevant af alle eller at klæde Afsnitslederne på, så de kan oversætte budskabet fra det store “billede” til det lille “billede” med den lokale kontekst.

I næste afsnit analyseres og diskuteres hvordan Afsnitslederne forsøger, at meningsskabe og leve op til omgivelsernes forventninger.

5.2.2 Hvordan meningsskaber Afsnitslederen

- **Er Afsnitslederen i besiddelse af kompetencerne til at kommunikere meningsskabelse med medarbejderne?**

Både Projektleder og Afsnitslederne er i interviewene enige om, at god information er alfa og omega, og de er enige om at rette information *ikke* er, når 7000 medarbejdere informeres via pressen. Men står Afsnitsledernes muligheder klart for dem, eller er det baseret på tilfældigheder, hvilken information de får?

Begge Afsnitsledere finder en stor del at deres information på personalenettet, mens AL2 synes, at det fungerer fint, oplever AL1 mangler. AL1 mangler bl.a. et mere tilgængeligt Klar til NAU på personalenettet, så det fremgår klart, hvem man kan henvende sig til. AL1 er afhængig af nettet som informationskanal, og det opleves som rodet og *“... det er bare ikke noget man, altså det er så tungt at skal sætte sig ind i det der står på hjemmesiden ...”* (AL1. Linje 277-278). Mens AL2 er en del af en Styregruppe og formentlig modtager noget af sin information af den kanal.

At informationen er tilgængelig på nettet for alle på samme tid, kan desuden give Afsnitslederne et problem med at få informationen bearbejdet, før den eventuelt skal kommunikeres med medarbejderne. AL1 har svært ved at bearbejde informationerne i denne ultimative forandring. Der er tale om at AL1 ikke på forhånd kender dagsordenen på møder, og derfor deltager i irrelevante møder, og så er der de førnævnte eksempler med at det er svært at navigere *“...fordi man får så meget lort”* (AL1. Linje 138). AL1 har alle sanser ude for at meningsskabe i forandringen, og hun udtrækker bl.a. ledertråde via en farvelagt oversigtsplanche for det nye operationsafsnit på NAU, som hun har set på et møde. Weick beskriver, hvordan man kan opleve, at der ingen stabile mønstre findes i forhold til forandringen. At man leder efter begivenheder og sammenhænge, men kun opfatter fragmenter, og først senere i forandringsprocessen vil opfatte tydelige mønstre. Det vil være rimeligt at antage, at det er den følelse af fragmenteret mønster Afsnitslederne, oplever for nuværende. AL1: *“Så der er lidt kaos lige nu i forhold til”* (AL1. Linje 140). Afsnitsledernes muligheder for at skabe mening i forandringen lige nu er begrænset, og de baserer deres beslutninger på ufuldstændig viden.

Styregruppemedlem eller ej betyder...

AL1 er ikke medlem af en Styregruppe, mens det er tilfældet for AL2, og det kan virke, som om det har indflydelse på Afsnitsledernes viden om forandringer i organisationen, og derfor deres muligheder for formidling til medarbejderne *“...der er ikke det store informationsniveau endnu, med mindre lige man sidder i nogle forskellige Styregrupper, men generelt ... nogle gange så ved vi jo heller ikke mere end det der står i pressen...”* (AL2. Linje 67-69).

Afsnitsledere der ikke sidder i Styregruppe skal blive klar til NAU via personalenet, eller finde den relevante information i det overload af information de får. Mens Styregruppe medlemmer har mere information qua deres medlemskab, og desuden har muligheden for at meningsskabe i det sociale fællesskab. Weick beskriver at meningsskabelse foregår som en social handling, hvor mennesker sammen finder mening, og finder en måde at handle på. Dette kan Styregrupperne være et eksempel på.

Da Projektlederen efter et møde tog kontakt til AL2 og fulgte op på tvivlsspørgsmål, fik det AL2 til at føler sig hørt og set. Den interpersonelle kommunikation med Projektlederen skaber mere relevans og engagement end diverse mails.

Forsøg på meningsskabelse

Selv i top down beslutninger vil man i Danmark forsøge at give indtryk af demokrati og bottom up indflydelse. I forhold til NAU er bottom up indflydelse og medbestemmelse gennem diverse grupper og udvalg, men er man ikke deltager i Styregrupperne, så er medbestemmelsen begrænset.

Begge Afsnitsledere forsøger at være proaktiv og få indflydelse, men oplever at det er svært at navigere i forventningerne. De har rettet henvendelse til Klinikledelsen for at forventningsafstemme AL1: *“...vi fik det ud af det ...som jeg gerne ville have, og det var altså de gav os ligesom nogle ...ledetråde til, hvordan vi kunne gøre det ... at man må meget gerne have lov til at sige... hvad er det for nogle krav vi gerne vil have indfriet, hvad er det vi gerne vil have”* (AL1. Linje 65-69). Afsnitslederne får bekræftet at det er acceptabelt at byde ind med forandringsforslag frem mod NAU, men Afsnitslederne skal selv finde ud af hvilken retning, der skal arbejdes i. Som AL2 konkluderer, så er de ikke godt informeret, men der er ingen hjælp at hente fra deres ledelse, *“... vi er som ledere ikke særlig godt informeret, ... og det har vi også ... snakket med vores Klinikledelse om, og de siger, jamen vi ved ikke mere end i gør ...”* (AL2. Linje 65-67). I forhold til Kotters forandringsteori havde det været forventet, at Topleddelsen havde angivet en retning for Afsnitsledelsen, så forventninger og retning stod klar.

Som før skrevet er den bedste forandrings kommunikation ifølge Pjetursson & Petersen en kombination af vidensformidling og interpersonel kommunikation, og det havde også været ønskeligt i forhold til NAU. Afsnitslederne er meget bevidste om, de forventninger der er til dem, men de har intet organisatorisk at formidle eller i bedste fald fragmenter. Som f.eks. når AL1 ud fra farvelægningen på en planche over operationsafsnittet på NAU formoder, at Operationsafsnit Nord forbliver én samlet enhed. Her forsøger AL1 med Weicks teori, at meningsskabe og danne en plausibel forklaring ud fra de ledetråde, hun har. Så hun derefter kan oversætte forandringen til medarbejderne som det forventes, men hvordan er det muligt for Afsnitslederne at kommunikere meningsfuldt med medarbejderne, når de ingen viden har. Ligeledes kan det være svært for at fungerer som forandringsagenter, og formidle Topledelsens budskab, når budskabet ikke er oversat.

At lede store forandringer eller ej

Afsnitslederne oplever ikke at være klædt på til at formidle forandring AL1: *“Nej det synes jeg ikke, men det er jo et krav der er... til mig om at jeg oversætter det videre ud til sygeplejersker...”* (AL1. Linje 339-340). Denne mangel på oversættelse fra Topledelsen, har vi allerede været omkring i afsnit 5.2.1, og der skal derfor ikke dvæles mere ved det. Det skal blot slås fast, at det ifølge Pjetursson & Petersen er Ledelsens ansvar at budskaber kommunikeret fra niveau til niveau uden forvrængning og kommunikationstab. Et ansvar der virker overset i forhold til forandringskommunikationen omkring NAU. Pjetursson & Petersen mener, at grundlæggende kompetencer i kommunikation er en mangel for flere ledere, og det er også tilfældet for de interviewede Afsnitsledere. Dog fortæller Projektlederen, at der er planlagt uddannelse af Afsnitsledere, bl.a. et kursus i at; Lede store forandringer. Dette kursus er dog ikke berammet, og gennemføres muligvis først i år 2022, altså samme år som udflytningen finder sted. Man kan spørge om ikke Afsnitslederne allerede nu står i store forandringer med hensyn til både organisering og deres medarbejdere. Afsnitslederne skal gøre deres medarbejdere klar til NAU, men hvad skal medarbejderne gøres klar til? Nye arbejdstider, nye fysiske rammer, nye kolleger? Det er ikke nemt for Afsnitslederne, at gøre medarbejderne klar til den ultimative forandring, når kursen fra Topledelsen er uklar. Afsnitslederne har, som tidligere skrevet, søgt efter ledetråde fra Klinikledelsens side, og forsøger nu at lave forandringstiltag, der kan forberede medarbejderne på NAU. Der er tale om etablering af fælles kaffestue, forlængelse af dagvagt fra kl 15 til kl 17, og derudover sker der på ledelsesplan endnu engang ændringer i strukturen. Nu skal anæstesiafsnittet på Operationsafsnit Nord ledelsesmæssigt sammenlægges med anæstesiafsnittene på AaUH

Syd. Og anæstesisygeplejerskerne modtager nyt ansættelsesbrev, med fremtidig ansættelse på *alle* operationsafsnit på AaUH.

Begge Afsnitsledere oplever desuden at deres fælles ledelsessystem i Operationsafsnittet, Afsnitsledelsen, er under forandring, AL1: “... *altså det jeg kalder OP ledelsen*

[Afsnitsledelsen] *altså vi er jo sådan lidt i opløsning hvis man kan sige det sådan, fordi altså i opløsning på den måde, at vi ved ikke rigtig, om dem der sidder over os vil have os*” (AL1.

Linje 551-553). Dette er sket efter ændringer i Klinikernes struktur, og har en negativ betydning for Afsnitsledernes muligheder for at meningsskabe. I Afsnitsledelsen er det muligt at meningsskabe interpersonelt, men også at meningsskabe institutionelt i relation med afsnittets andre ledere. Weick beskriver, at den institutionelle meningsskabelse skabes gennem bl.a. sociale og sproglige strukturer i organisationen. Den form for meningsskabelse sker i Afsnitsledelsen, hvor der skabes en fælles referenceramme for Operationsafsnit Nord, når der f.eks. meningsskabes om rutiner og normer.

Konkret information efterspørges

Der er forventninger om at Afsnitslederen er forandringsagent og går forrest, når der skal ske forandringer eller ny læring som i forhold til NAU, og det er begge Afsnitsledere i dette projekt klar over, AL2 “... *som leder at det er mit ansvar, dels at folk føler sig informeret, og dels at folk føler sig, hvad skal man sige, klædt på og parat til den forandring som de skal i gang med, og det bliver der forventet, at det er mig der tager sig af det*” (AL2. Linje 363-365).

Spørgsmålet er om Afsnitslederne er “klædt på” til at have dette ansvar. Projektlederen forventer, at medarbejderne har det for hende rette fokus på forandringsprocessen. Det er fokuset på god drift, effektive operationsstuer osv. Medarbejdernes fokus er på det praktiske; vagtværelsernes placering og parkeringsforhold. Når Projektlederen taler om effektivitet og drift, er det ikke meningsfuldt for Afsnitslederen i forhold til at meningsskabe med medarbejderne. Det samme når Projektlederen siger, “... *en af de ting vi arbejder med er at man skal til at arbejde mere i nogle faglige fællesskaber, som er ikke kun sit speciale, og at man skal dele nogle ting på en anden måde end man deler i dag*” (PL. Linje 203-205).

Det er visioner og abstrakt, og meget lidt konkret og håndgribeligt, som er den viden der efterspørges af medarbejderne. Weick påpeger risikoen for, at forandringer slår fejl, hvis de er abstrakte forestillinger, og deres betydning i daglig praksis ikke er indtænkt. Hvordan skal Afsnitslederne formidle Projektlederens budskab til deres medarbejdere? Som AL2 siger, “... *men folk gider ikke høre om det mere, altså men, de vil høre når der er noget nyt, der vedgår*

mig mig” (AL2. Linje 228- 229). Medarbejderne efterspørger konkret information omkring deres arbejdsforhold, information som AL ikke er i stand til at give.

Hold balancen som linedanser

Afsnitslederen står i en linedanser position som Pjetursson & Petersen beskriver. AL skal balancere mellem kontinuitet og forandring. Der skal driftes, forandres og samtidig være et godt arbejdsmiljø. AL2 giver udtryk for ikke at stå i et dilemma mellem Hospitalsledelsen og medarbejderne, men måske viser hendes efterfølgende svar noget der kan tolkes, som et vist krydspres, AL2: Nej aldrig. Det eneste jeg har blevet spurgt om ... det var det med hvordan og hvorledes man ville fordele medarbejderne på de forskellige specialer, hvor jeg simpelthen sagde, det aner jeg simpelthen ikke noget om. Altså jeg ved ikke om man skal søge sin egen stilling... Jeg aner det ikke, og der blev vedkommende simpelthen så påvirket af det, ikke” (AL2. Linje 235-239). Afsnitsledende skal her tage hånd om medarbejdernes følelser, og i det hele taget balancere mellem forventninger fra flere lag. Topleledelsen forventer, at AL gør medarbejderne og driften klar til NAU, AL1 “...de har jo sagt til os, vi skal jo begynde at lave dagene noget længere og ... skrumpe os ind på færre lejer, det er jo det det går ud på ...” , “... der er mange ting der er afhængig af det her, vi skal også bare vise, hvor langt vi kan komme ned i forhold til antal lejer ...” (AL1. Linje 467-469 & 477-478). Medarbejderne forventer på deres side, at få viden om deres fremtidige arbejdsforhold, AL1; “... nu begynder operationssygeplejerskerne at efterspørge noget omkring organiseringen... hvor det kan man jo overhovedet ikke svare på endnu, så må jeg have fat i nogle andre, og de kan heller ikke svare på det endnu...” (AL1. Linje 376-379). Forandringerne har betydning for organisationen som et hele, men har også stor betydning for den enkelte medarbejder. Men hvordan skal Afsnitslederen meningsskabe og navigere i forandringsprocessen, når de mangler kompetencer, viden, retning og oversættelse. Afsnitslederne må føle sig dårligt klædt på som forandringsagenter, og føle sig presset mellem Topleledelsen og medarbejderne. Der mangler en ensretning fra Topledelsens side, som Afsnitslederne kan forholde sig til.

Delkonklusion på analysen

I denne del af analysen har fokus været på Afsnitsledernes meningsskabelse, og deres kompetencer til at kommunikere meningsskabelse med medarbejderne. Det kan konkluderes, at Afsnitsledernes skal finde en stor del af deres information på nettet. AL2 oplever det ikke som noget stort problem, men hun har også den fordel i forhold til meningsskabelse, at hun er medlem af en styregruppe. AL2 har også oplevet at blive kontaktet personligt af Projektlederen, og den interpersonelle kontakt har AL2 haft stor glæde

af. AL1 er hverken medlem af en Styregruppe eller er blevet kontaktet af Projektlederen, og hun oplever at bruge tid på at sortere og lede efter relevant information på nettet. Desuden oplever AL1, at det er svært at navigere i forandringen; mødeindkaldelser mangler en dagsorden, og derfor ender hun til irrelevante møder, hun mangler en tidsplan for forandringen, og hun mangler tilgængelighed fra Klar til NAU kontorets side. Begge Afsnitsledere har alle sanser ude efter ledetråde, de kan meningsskabe ud fra, men de har begrænsede muligheder, med de fragmenter de samler op. Afsnitslederne har efterspurgt hjælp fra deres ledelse, Klinikledelsen, men der var ikke megen hjælp at få. Trods deres lille indflydelse forsøger Afsnitslederne at være proaktive og gøre deres medarbejdere klar til NAU, som det forventes af dem. Afsnitslederne er klar over deres ansvar, og både Topledelsens - og medarbejdernes forventninger til dem, men det må konstateres, at de ikke er klædt på til selv at meningsskabe og endnu mindre til at kommunikere meningsskabelse med medarbejderne. Kursen fra Topledelsen er uklar, og Afsnitslederne står i et krydspres mellem medarbejdernes behov for; tryghed i forandringen, information, medinddragelse og Topledelsens forventninger til dem om at gøre medarbejderne klar til NAU. Der er mange bud på ledelse, og at ledelse ikke er entydig vil vi se i næste afsnit, hvor Afsnitslederne på hver deres måde forsøger at medinddrage medarbejderne i forandringen.

5.2.3 Afsnitsledernes metode til medinddragelse af medarbejderne

Weick og meningsskabelse

Weick beskriver, at vi meningsskaber hele tiden i et forsøg på at få en retning. Noget der er givet flere eksempler på i forhold til forandringerne frem mod NAU. I dette afsnit er der fokus på analyse af Afsnitslederens måder at medinddrage medarbejderne på.

Et af Weicks syv betydningsfulde elementer til meningsskabelse er, at meningsskabelse er en social proces, og ikke "bare" noget en leder kan kommunikere. Men i forhold til NAU er der brug for en leder der oversætter budskabet og derfor, i første omgang, kommunikerer mening, som fællesskabet bagefter kan fortolke. Dette er AL1 opmærksom på i sin kommunikation med medarbejderne, "*...jeg prøver jo på at få det oversat på den måde ... sådan at i [medarbejderne] bliver betydningsfulde, hvad betyder det for jer...*" (AL1. Linje 343-344). Der meningsskabes overalt blandt medarbejderne på AaUH; i kaffestuerne og i

Styregrupper, og der forsøges at finde en mening i forandringen. Men det kan være svært, som AL2 giver udtryk for, “... *det første møde vi var kaldt til, det var fuldstændig, jamen det var et stort misk mask, ...Styregruppen der havde kaldt ind til mødet vidste slet ikke selv hvad der lå i det Perioperative afsnit, og vi havde 1000 spørgsmål og en forstod noget og en forstod noget andet...*” (AL2. Linje 22-25). AL2 giver senere udtryk for, at Styregruppen siden er ændret og nu fungerer bedre. Meningsskabelse er en social proces, og skal ikke nødvendigvis føre til enighed, ifølge Weick. Det drejer sig relationer der skabes, bevares eller ændres (Hammer & Høpner, 2019. s. 97)..

Begge Afsnitsledere ønsker det bedste for deres medarbejdere, men de har to forskellige ledelsestilgange. Og som tidligere beskrevet er Afsnitslederne dårligt klædt på til forandringen, men samtidig klar over Topledelsens forventninger til dem som mellemledere.

Bottom up input

Pjetursson & Petersen beskriver ligesom Weick, vigtigheden af at lytte til, hvordan medarbejderne oplever processen. Det gør AL1 når hun forsøger, at medinddrage og meningsskabe sammen med medarbejderne. AL1 vælger at fortælle om det, hun hører og oplever, “... *man er også nødt til at være ærlig og så sige hvad det er der bliver snakket om...*” (AL1. Linje 292-293). AL1 fortæller også om sine bekymringer, og så lægger hun op til, at man i medarbejdergruppen snakker og forsøger at meningsskabe sammen. AL1 ønsker, og får i sin kommunikation med medarbejderne bottom up input, “... *så siger I jo noget ... man kan ligesom nåh ja det er jo rigtigt, det kunne jo også være at det var en god ide. Og der kan også være nogen der kommer med nogen bekymringer og ideer, som man kan bruge i det videre ...*” (AL1. Linje 304-307). AL1 får i den sociale proces, hvor hun meningsskaber med medarbejderne bl.a. argumenter til at påvirke forandringsprocessen, ligesom der ifølge Pjetursson & Petersen, skabes ny læring via deres relationer og input. AL1 har en reflekterende kommunikativ tilgang, når hun går i dialog med medarbejderne. Og hun giver medarbejderne indflydelse og medansvar ved, i meningsskabelse processen, at gå i dialog med dem (Pjetursson & Petersen, 2019. s 114). AL1 kan ikke give sine medarbejdere præcis information om de organisatoriske forandringer, for hun mangler viden, “... *eller det kan blive lavet om 117 gange, for det er der jo også nogle der ved...*” (AL1. Linje 235-236). På den måde er det kun muligt at meningsskabe ud fra det de *tror*, altså det der er plausibelt, som Weick beskriver. AL1 er godt klar over “risikoen” ved at inddrage medarbejderne, “... *så kan det godt være der skal ryddes lidt op engang imellem også, altså forstået på den*

måde, at hvis man kommer til at sige noget som giver en masse utryghed, så skal man jo på en eller anden måde rydde op..." (AL1. Linje 602-604).

Tillid er limen

Den "risiko" er AL2 ikke interesseret i at løbe. Hun meningsskaber ikke på samme måde med sine medarbejdere. AL2 ønsker at skærme sine medarbejdere, og informerer til "rette tid" dvs når der er belæg for informationen. AL2 *"... man kan ikke sige hvem og hvad og hvornår, og alle de der ting. Så det er jo nok til, at det giver lidt uro i dem som har svært ved forandringer... man skal have stor respekt for, at man ... kommunikerer det rigtige når der er noget rigtigt at sige om det... . Der er bare nogle der ikke er så gode til at tackle sådan noget lidt utryghed"* (AL2. Linje 180-185). AL2 forsøger ikke, som AL1, at meningsskabe på grundlag af plausibilitet, og dermed løbe den risiko at skabe bekymring. Men lykkes det, eller forsøger medarbejderne selv at danne plausible forklaringer, det der tolkes som myter og snak på vandrørene? AL2 appellerer til is i maven blandt medarbejderne, og at de skal lytte til deres leder og ikke til rygter. Men der har tidligere været tillidsproblemer mellem AL2 og medarbejderne i forbindelse med forandringer i afsnittet. AL2 *"...det handler jo meget om tillid og det er der i hvert fald i den her kulturforandring vi har været igennem nu. Der er tilliden til mig i hvert fald, den har ligget på et meget lille sted..."* (AL2. Linje 345-347). Spørgsmålet er om AL2s kommunikationsmetode overfor medarbejderne er den korrekte, i en forandringsproces som NAU. Weick beskriver, hvordan vi i meningsskabelsen påvirker og påvirkes af hinanden, men AL2 bruger ikke den interpersonelle relation med medarbejderne i meningsskabelses processen. Hun har da også oplevet, *"...at der var i hvert fald nogen medarbejdere som egentlig troede, at jeg vidste mere end jeg vidste..."* (AL2. Linje 48-49). Om den reaktion fra medarbejderne er resultatet af, at de ikke har mulighed for i fællesskab at konstruere mening, eller om det er mangel på tillid til AL2 vides ikke.

Forandringsledelse er et svært felt, og der findes ingen endegyldig opskrift. Medarbejdere er forskellige, og Weick beskriver hvordan meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet. Alle har en forforståelse og derudfra forstås og forhandles mening. Medarbejderne i projektet er sygeplejersker, men de er også andre identiteter f.eks. forældre, nyuddannede, og det har betydning. AL1 og AL2 forsøger både at skærme og udfordre deres personale, AL2 *"...en stor opgave både at skærme dem, men også få dem skubbet lidt over dørtrinet, kom nu vi bliver sgu nødt til det her..."* (AL2. Linje 164-166). I forhold til de ultimative forandringer medarbejderne står overfor, kan det give anledning til ændringer i deres identitetsforståelse,

siger Weick. Og her er det Afsnitslederens opgave at skabe mening mellem organisationens visioner og mål, og den enkelte medarbejders identitet.

Det retrospektive blik

Meningsskabelse sker retrospektivt og hændelser forstås først når de er gennemlevet. Weick mener, at vores værdier, prioriteter og præferencer guider os til at vælge dele fra tidligere, der kan hjælpe os til at meningsskabe (Hammer & Høpner, 2019. s 105). Afsnitslederne og medarbejderne forsøger, at meningsskabe ud fra de erfaringer og den praksis de kender i forvejen. Om det er den rette metode i forhold til NAU, hvor alt er i spil, er ikke til at spå om, men det er den eneste metode de kender.

Ledetråde efterspørges

Næste element i Weicks meningsskabelsesproces siger, at meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde (Hammer & Høpner, 2019. s 96). I forhold til NAU scanner både medarbejdere og Afsnitsledere hele tiden efter ledetråde. AL2 får nogle ledetråde qua sit medlemskab i en Styregruppe, men modsat AL1, vælger hun ikke at dele dem med sine medarbejdere. Hun har endnu ikke sikker viden. AL1 finder bl.a. ledetråde ud fra farvelægningen på en planche over operationsafsnittet på NAU. Begge Afsnitsledere har, som tidligere beskrevet efterlyst ledetråde fra Klinikledelsens side. Udvælgelsen af ledetråde, og fortolkningen af dem er kontekstuel. F.eks. vil en medarbejder der tidligere har modtaget enten god eller dårlig kommunikation fra ledelsen, have den erfaring med i forhold til udvælgelsen af ledetråde. *“At tro er at se”* siger Weick (Weick, 1995. s. 133), og meningsskabelse drives for en stor del af forventninger og tro. Men hvad skal medarbejderne og Afsnitslederne tro, når der er forvirring og ingen kan svare på deres spørgsmål.

Sensemaking never starts

Alle er kastet ind i forandringen og forsøger at meningsskabe. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces, og der *må* handles, også selvom man kun har fragmenter af forandringen, og derfor ikke kan lave en objektiv analyse og forudsige betydningen af handlingerne. F.eks. er det besluttet at forlænge dagvagten til kl 17, AL2 *“... og det er jo en ... prøvehandling i forhold til NAU, ... og det er det samme ... det der med at vi også gerne vil f.eks. den fælles kaffestue vi har snakket om. Det er jo også et projekt om det der med at sidde sammen på vej mod NAU, ... hvordan skal det give mening”* (AL2. Linje 155-159). Afsnitslederne forsøger at meningsskabe og forberede medarbejderne, selvom de ikke har

den konkrete retning og målsætning for forandringerne. Pjetursson & Petersen beskriver ligesom Weick, hvordan forandring er en evig proces og at medarbejderne bør inddrages for at opnå ejerskab. På nuværende tidspunkt inddrages medarbejderne i forandringsprocessen via deres Trio, og som PL siger, *“... vi skal have fat i det vi kalder trio, og det er arbejdsmiljø og tillidsrepræsentanterne. Så dem skal vi have klædt på, så de ved noget faktisk, men også at de ved, hvor de skal gå hen med deres spørgsmål ...”* (PL. Linje 32-34). Med denne inddragelse forsøger Projektledelsen at sikre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne. Spørgsmålet er om denne medinddragelse er nok i forhold til at kommunikere mening i forandringen til medarbejderne.

Enactment

Begge Afsnitsledere forsøger “at skabe i handling” med deres prøvehandling frem mod NAU. Det vil sige, at de udvælger det der påvirker dem, og de handler i forhold til det, og dermed siger Weick, er man selv med til at skabe muligheder og begrænsninger. AL1 er af den holdning *“... at hvis vi skal have noget indflydelse, så skal vi også op på beatet, altså skal vi gøre noget, komme med nogle forslag...”* (AL1. Linje 51-52). Hun er progressiv, og udvælger ledetråde og skaber i handling, i håb om at få indflydelse på forhold i forandringerne, blandt andet via sin involvering af medarbejderne.

Krydspres og dårlig information

Som det er synliggjort har de to Afsnitsledere på flere punkter forskellige måder at håndtere krydspres og dårlig information fra ledelsen på. Man kan lidt firkantet sige at AL1 repræsenterer den nye ledelse, der er baseret på et aktivt og ligeværdigt samarbejde med medarbejderne, mens AL2 repræsenterer den klassiske kontrollerede ledelse. Men selv Kotter siger at *“ledere kommunikere for lidt, og ofte alt, alt for lidt”* (Kotter, 1997. s. 105). Den nye fremtid skal kommunikeres, så der skabes forståelse og engagement, siger alle projektets teoretikere. Så er spørgsmålet om AaUH i forhold til NAU, kommunikerer troværdigt og forudsigeligt, som Weick beskriver er nødvendigt, for at medarbejderne tager de nye strategier til sig? Der er i projektets indledningen givet eksempler på hvordan forhold i forandringsprocesser kan få betydning for gennemførelsen af forandringen, samt for arbejdsmiljøet. I Aarhus gav forandringsprocessen anledning til dårligt psykisk arbejdsmiljø, personaleflugt og nedsat produktion. Og DSRs undersøgelse viste sammenhæng mellem mængden af forandringer og sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø og fysiske helbred. Altså

kan en forandringsproces, som NAU, få konsekvenser for både drift og medarbejderne, hvis ikke forandringerne kommunikerer så de giver mening for de involverede.

Moderne medarbejdere er kritiske, og ledelsens udmeldinger tages ikke uvilkårligt for pålydende. Ifølge Weick handler medarbejderne ikke på udmeldingerne, hvis ikke de giver mening. Kommunikation skal ikke bare være formidling af budskabet, den skal primært være meningsskabende, og derfor er det vigtigt at Afsnitslederne har kompetencer, der gør dem i stand til at kommunikere mening i forandringen til medarbejderne.

Delkonklusion. Og hvad fandt vi så ud af?

I dette afsnit har opmærksomheden været rettet mod Afsnitsledernes måde at meningsskabe med medarbejderne på. Begge Afsnitsledere er meget bevidst om deres ledelsesansvar, som de udøver på forskellig vis. AL1 er i dialog med medarbejderne, om hvad hun hører og oplever i forhold til forandringsprocessen, og forsøger på den måde at meningsskabe. AL1 får via sin reflekterende kommunikation input fra medarbejderne, og sammen finder de nye muligheder, som AL1 bringer i spil i forsøg på at påvirke forandringsprocessen. AL2 har tidligere oplevet mistillid fra medarbejderne, og ønsker ikke at skabe uro og utryghed ved at informere om upræcis viden. AL2 ønsker at skærme sine medarbejdere, og opfordre dem til ikke at lytte til rygter, men at lytte til hende. Hun meningsskaber med medarbejderne via tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, som hun deltager i temadage sammen med, og så er det som AL2 siger; *“... os tre der skal være garant for, at det her skal foregå ordentligt ...”* (AL2. Linje 326-327). Alle projektets tre teorier pointerer vigtigheden af at være i dialog med medarbejderne omkring forandringsprocesser, for at skabe forståelse, engagement og ejerskab. Undersøgelser fra DSR viser hvordan arbejdsmiljøet påvirkes af mange forandringer, og erfaringer fra Danmarks første supersygehus viser nogle af konsekvenserne fra forandringsmedaljen bagside, som Kotter siger (Kotter, 1997. s. 4).

Som forsker har jeg i disse analyseafsnit forfulgt og afdækket interessante sammenhænge i helheden. Der er uden tvivl rig mulighed for at gå yderligere i dybden med disse sammenhænge, ligesom der findes sammenhænge der ikke er analyseret her.

Igennem hele projektet har jeg behandlet spørgsmålet om, hvordan Afsnitsledernes muligheder er for at kommunikere mening i forandringsprocessen omkring NAU til sine medarbejdere. I næste og sidste afsnit i projektet konkluderes på denne problemformulering.

6.0 Konklusion

I Danmark bygges der i disse år supersygehuse for mere end 40 mia. kr. Et af disse er NAU. NAU er Regions Universitetshospital og det naturlige omdrejningspunkt for patientbehandlingen i Nordjylland. Med 7000 medarbejdere er Aalborg Universitetshospital en af områdets største arbejdspladser. Desuden forventes NAU ifølge Danskekommuner.dk at have et patientgrundlag på 316.000 i år 2020.

NAU opføres på en bar mark og projekter af den type kalder Christensen og Meier for det ultimative forandringsprojekt, da både arbejdspraksis og de fysiske rammer ændres. Hvordan forandringsprocessen frem mod NAU håndteres, kan få store konsekvenser for både patienter og medarbejdere. I forhold til forandringskommunikationen er det betydningsfuldt for forandringens succes, at det prioriteres at inddrage og involvere mellemledere og medarbejdere.

Jeg har i dette afsluttende Masterprojekt valgt at fokusere på forandringskommunikation i forhold til NAU og i dette afsnit konkluderes på;

Hvordan er Afsnitslederens muligheder for at kommunikere mening i forandringen omkring NAU til medarbejderne på Operationsafsnit Nord, AaUH?

Ligesom der konkluderes på projektets underspørgsmål;

- **Hvordan bliver Afsnitslederen af Projektlederen klædt på til NAU?**
- **Er Afsnitslederen i besiddelse af kompetencerne til at kommunikere meningsskabelse med medarbejderne?**
- **Hvordan arbejdes der konkret med medinddragelse af medarbejderen?**

I projektet er der arbejdet med udgangspunkt i den hermeneutiske videnskabsteori. Det betyder bl.a. at formålet med projektet er, at beskrive og fortolke, og ikke er at give løsningsforslag. I det kvalitative studie tilstræbes det heller ikke, at generalisere og formulere teorier, der efterfølgende kan testes frigjort fra den kontekst, hvori fænomenet blev studeret. Man kan derimod sandsynliggøre at visse fænomener formentlig spiller en rolle, og antagelig kan overføres til andre grupper i lignende situationer (Olsen & Pedersen, 2014). Det vil sige, at selvom det her er Operationsafsnit Nord og Afsnitsledernes kompetencer og muligheder for at kommunikere omkring NAU, der er studeret, så er det sandsynligt, at de udvalgte citater er eksempler på problemstillinger, der kan findes i forbindelse med andre forandringsprocesser.

Mangelfuld påklædning af Afsnitslederne

Når en organisation som AaUH forandrer i en målestok, som i dette tilfælde, så drejer det sig om både organisationen og menneskene i organisationen. Her har de tre udvalgte teorier gjort det muligt at analysere nuanceret og fra flere perspektiver.

Der tegner sig et billede af Afsnitsledere, der bliver mangelfuldt klædt på til NAU. Klar til NAU kontoret, hvis job det er at få alle *“med på vognen”* (PL. Linje 53), og klæde Afsnitslederne på, oplever at mangle ressourcer. Inden for disse rammer kommunikerer, der omkring NAU via forskellige kanaler. Afsnitslederne oplever, at den primære informationskilde til viden omkring NAU er personalenetten, og her skal de selv lede efter information.

De to Afsnitsledere har ikke modtaget hjælp fra deres ledelse til at *“oversætte”* forandringens visioner og strategier, og dermed opnå kompetencer til at håndtere deres stilling som mellemledere. De føler usikkerhed omkring deres rolle og formål i forhold til forandringen mod NAU. Afsnitslederne har bl.a. rettet henvendelse til Klinikledelsen i håb om at modtage hjælp, men der var ikke hjælp at hente, for Klinikledelsen svarede;

“... jamen vi ved ikke mere end i gør...” (AL2. Linje 213). Det er svage udmeldinger fra Topledelsen, og det giver Afsnitslederne vanskelige rammer at arbejde under. Som skrevet i projektets indledning har Topledelsen udgivet et hæfte, hvori de skriver, at de vil *“... sikre at vi informerer om det, der optager personalet.”* (AaUH & Projektafdelingen for NAU, 2018. s. 5). Der efterlades dog et billede af en Topledelse, der ikke lever op til egne kommunikative krav. Afsnitslederne oplever ikke, at deres ledere giver dem kompetencer i forhold til NAU, og denne mangel på kompetencer har konsekvenser for Afsnitslederens muligheder for at meningsskabe, og dermed kommunikere meningsskabelse med medarbejderne.

Afsnitslederne har alle sanser ude efter ledetråde, der kan hjælpe dem med at navigere i forandringen, og i det krydspres de befinder sig i, mellem forventninger fra Topledelsen og medarbejdere. De forsøger at inddrage medarbejderne i forandringerne via forskellige prøvehandlinger frem mod NAU og via dialog. I forhold til dialog har de to Afsnitsledere hver deres tilgang. Mens AL1 går i dialog med sine medarbejdere om stort og småt, rygter og fakta, så forsøger AL2 at *“skærme”* sine medarbejdere mod uro. AL2 venter med at gå i dialog med medarbejderne til, der er noget konkret at informere om. AL2 føler sig tryk i forvisningen om, at afsnittets tillids- og arbejdsmiljørepræsentant er en del af forandringen, og har et medansvar. Ledelse er ikke entydig, og derfor er det ikke til at sige hvilken ledelsesstil, der er bedst. Det beror bl.a. på Afsnitslederens erfaringer og kompetencer, samt på afsnittets kultur og historie.

Opskrift på den vellykkede forandring eller...

Som beskrevet i indledningen fremstår NAU, som en politisk top down beslutning, hvor det typisk ikke tillægges betydning at "sælge" forandringen til medarbejderne, så de medinddrages (Pjetursson & Petersen, 2002). Den fremstilling er via dette projekt blevet bekræftet, trods det at litteraturen (og projektets indledning) beskriver, hvor vigtigt det er for motivationen og den gode forandringsproces at involvere medarbejderne (Christensen & Meier, 2013).

I litteraturen findes mange forskellige "opskrifter" på vellykkede forandringer, men mennesker og kontekster er forskellige. I forhold til Afsnitslederens muligheder for at kommunikere mening i forandringen til medarbejderne, gør det sig gældende, hvilke rammer Afsnitslederne arbejder under. I dette projekt må konkluderes, at der viser sig et billede af en forandring, hvor Afsnitslederne ikke får brugbare udmeldinger fra Topleddelsen. Det efterlader dem med begrænsede muligheder for at kommunikere mening i forandringen til medarbejderne. Noget taler for at NAU er en forandringsproces med stor afstand fra Topleddelsen til medarbejderne "på gulvet". Forandringerne giver god mening i toppen, mens mellemledere og medarbejder mangler muligheden for at kommunikere mening i forandringen. Man kan frygte, at det vil få konsekvenser, som det ses i DSR's undersøgelse, og på Aarhus Universitetshospital.

7.0 Perspektivering

Fremtidige supersygehuse i Danmark er på forskellige stadier af ombygning. Nogle er tidlig i processen og kan lære af dette Masterprojekt. Andre som f.eks. Aarhus Universitetshospital *har været igennem* en forandringsproces tilsvarende NAU. De fleste forskningsprojekter omhandler tiden efter udflytningen, det gælder også Fløvik og Knardahl m.fl.s projekt. Det konkluderer, at organisatoriske ændringer er hårde for medarbejdere, og at der to år efter ændringerne er en forhøjet risiko for psykiske lidelser blandt medarbejderne (Fløvik og Knardahl m.fl. 2018). Mit Masterprojekt har identificeret nogle indsatsområder omkring kommunikationens betydning for organisering af forandringer, som kan benyttes til forebyggelse i forbindelse med organisationsforandringer både på - og udenfor NAU.

Den manglende kommunikation og inddragelse har påvirket medarbejderne, som dagligt skal møde patienterne på en professionel måde. Selv når medarbejderne står i en utryg fase. Fløvik og Knardahl m.fl.s projekt viser også her, at langvarige organisationsforandringer kan

betyde sygdom og følelsesmæssig udmattelse blandt medarbejderne (Fløvik og Knardahl m.fl. 2018).

Jeg har tidligere skrevet Master semesteropgaver, der har taget udgangspunkt i byggeriet af NAU. På den måde har jeg haft en unik mulighed for at følge forandringsprocessen tidligt i forløbet, og det har været yderst interessant at følge processerne.

Jeg arbejder i dette projekt ud fra en hermeneutisk tilgang, hvor konteksten og den enkeltes for forståelse antages at påvirke erkendelsen af fænomenet. Det er ikke muligt, at sige hvad konklusionen på projektet havde været, hvis empirien var indhentet på et andet afsnit, eller på et andet sygehus. Men som skrevet i konklusionen er det sandsynligt at visse fænomener spiller en rolle og gennem analytisk generalisering antagelig kan overføres til lignende kontekster. Derfor er håbet, at ledere på og udenfor AaUH kan bruge projektet, som inspiration til at rette forandringsfokusset på medarbejderne tidligt i forløbet. Både Weick og Pjetursson & Petersen beskriver i deres teori relevansen af dette fokus på medarbejdernes forventninger, samt på medinddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen. Jeg genkender nogle af Weick og Pjetursson & Petersens konklusioner, men jeg har yderligere nuancer i forhold til hospitalsverdenen og i forhold til forandringer, der er så omfattende som ved NAU.

På trods af dette projekts udgangspunkt i tidligere Master semesteropgaver, der har vist en diskrepans i kommunikation omkring NAU, har omfanget af diskrepansen overrasket mig. Det samme har håndteringen af denne diskrepans. Det drejer sig om mellemledere, der mangler information og retning fra deres ledelse, om manglende forventningsafstemning og om mellemledere, der selv skal finde svar på deres spørgsmål.

Tidligere Masteropgaver viste, at Klinikledelsen i toppen af ledelseshierarkiet oplevede en god kommunikation med et højt informationsniveau. I 2017 udkom Madsen og Meiers rapport omkring reorganisering i forbindelse med de nye sygehusbyggerier, og de påpeger behovet for medinddragelse, samt den lang afstand fra direktion til medarbejder. I forhold til NAU gør de opmærksom på et behov for systematik i den måde, som information omkring NAU videregives på (Madsen & Meier. 2017).

Trods opmærksomhedspunkterne fra Madsen og Meier viser dette projekt en Projektleder der kender Klar til NAU kontorets mangler og manglende ressourcer. Men som ikke taler om brandslukning, men om benhård prioritering. Dette projekt viser også et mellemlederniveau som ikke har de nødvendige kompetencer og den nødvendige viden til, at inddrage og meningsskaber med medarbejderne. Forandrings litteratur og - teoretiker, inklusiv Kotter,

Weick og Pjetursson & Petersen skriver alle, at medinddragelse af medarbejderne er nødvendigt for en succesfuld forandringsproces. Trods det står man her med et forandringsprojekt i milliardklassen, som kommer til at påvirke 7000 medarbejderes arbejdsplads, hvor der ikke i tilstrækkelig grad er prioriteret at give de vigtige mellemledere nogle arbejdsrammer, der gør dem i stand til at kommunikere mening i forandringen omkring NAU til medarbejderne. Konsekvenser kan blive dårligt psykisk arbejdsmiljø, og problemer med at gennemføre forandringer til tiden, hvilket kan få økonomiske konsekvenser, som det kan ses på supersygehuset i Aarhus. Der er indikationer på at udflytningen, mens jeg har arbejdet med dette projekt, er blevet yderligere udskudt. Det vil sige, at ingen medarbejdere reelt ved, hvornår deres arbejdsforhold og -sted ændres.

Trods projektets hermeneutiske tilgang og fokus på forståelse, er det fristende afslutningsvis, at give et bud på et tiltag der muligvis kan fremme kommunikationen omkring NAU. Dette bud vil være at ansætte kommunikationsmedarbejdere på Klar til NAU kontoret. De er uddannet til at formidle, strukturere og være i dialog omkring forandringer, og de kan bistå Projektlederne, så vision og strategi omkring NAU, når medarbejderne på en meningsskabende måde.

8.0 Litteraturliste

1. AaUH hjemmeside. Klar til NAU (2018). <http://www.aalborguh.rm.dk/genveje/om-aalborg-universitetshospital/administration/klar-til-nau>
2. AaUH og Projektafdelingen for NAU. (2018). Hæfte. *NAU. Nyt Aalborg Universitetshospital*.
3. Birkler, J. (2005). *Videnskabsteori - en grundbog*. 1. udgave, 2. oplag. 2005. København. Munksgaard.
4. Christensen, I. E. & Meier, N. (2013). *Nyt hospitalsbyggeri = det ultimative forandringsprojekt*. Tidsskrift fra Dansk Sundhedsvæsen. 89. årgang. Nr 6. Oktober 2013.

5. Dahlager, L. & Fredslund, H. (2008). Hermeneutisk analyse - forståelse og forforståelse, In: Vallgård, S. & Koch, L. (red.). *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. 3. udgave, 2. oplag. 2008. København. Munksgaard.
6. Dsr.dk/kredse/midtjylland (2019). *Bedre arbejdsmiljø skal holde på AUH's sygeplejersker*. Oprettet: 27.06.2019 Marie Adelstorp
<https://dsr.dk/kredse/midtjylland/nyhed/bedre-arbejdsmiljoe-skal-holde-paa-auhs-sygeplejersker>
7. Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund*. 1. udgave. 1. oplag. 2014 Hans Reitzels Forlag.
8. Elting, M. & Hammer, S. (2018). *Ledelse og organisation*. 2. udgave. 4 oplag. Samfundslitteratur.
9. Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. (2018). Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Scandinavian journal of work, environment & health, October 18, 2018.
10. Gregersen, K. (1992). *Dansk Standard for Udskrifter og Registrering af Talesprog*. 2. udgave, 1992. Odense Universitet.
11. Hammer, S. & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. 2. udgave. 2019. Samfundslitteratur.
12. Hildebrandt, S. & Brandt, S. (2006). *Forandringsledelse*. 1. udgave. 1. oplag. 2006. København. Børsens Forlag.
13. Kotter, J. P. (1997). *I spidsen for forandringer*. 1. udgave. 7. oplag. 1999. København. Peter Asschenfeldts nye Forlag.
14. Kristensen, T. S. (2013). *Psykisk arbejdsmiljø blandt sygeplejersker*. Arbejdsmiljøundersøgelse. Udgiver: Dansk Sygeplejeråd. Lokaliseret den 9. september 2019 på https://dsr.dk/sites/default/files/24/psykisk_arbejdsmiljoe_blandt_sygeplejersker_2012_0.pdf

15. Kvale, S. & Brinkmann S. (2008). *Interview - Introduktion til et håndværk*. 2. udgave, 5 oplag. 2009. København. Hans Reitzels Forlag.
16. Madsen, M. H. & Meier N. (2017). *Reorganisering og sygehusbyggeri*. Erfaringer fra udviklingsarbejdet i de fem regioner. KORA. Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og forskning.
https://www.kora.dk/media/5619374/11028_reorganisering-og-sygehusbyggeri.pdf
17. Martinsen, B. & Norlyk, A. (2011). *Tre kvalitative forskningstilgange*. Fag og Forskning. Sygeplejersken 12:64-68
18. Murphy, T. (2015). *Sensemaking - Introduktion til Karl Weick*. 1. udgave, 1 oplag. 2015. Hans Reitzels Forlag.
19. Olsen, P. B. & Pedersen, K. (2014). *"Problemorienteret projektarbejde - en værktøjsbog"* 3. udgave, 8. oplag 2014. Roskilde Universitetsforlag
20. Pedersen, O. K. (2014): "Konkurrencestaten og dens uddannelsespolitik - baggrund, intentioner og funktionsmåder", In: Illeris, Knud (ed.): *Læring i konkurrencestaten* - kapløb eller bæredygtighed, Frederiksberg: Samfundslitteratur, pp. 13-33
21. Pjetursson, L. & Petersen, H. (2002). "Kommunikation og forandring - kunsten at skabe et bedre i morgen", In: Helder, J & Pjetursson, L (red.). *Modtageren som medproducent*. 2. udgave 2002. Frederiksberg. Forlaget Samfundslitteratur. Kap 3.
22. Region Nordjylland hjemmeside (2010). Brochure: *Vision for Nyt Universitetssygehus Aalborg*. http://www.nau.rn.dk/-/media/Rn_dk/Sundhed/Til-sundhedsfaglige-og-samarbejdspartnere/Nyt-Aalborg-UH/Vision-for-nyt-Universitetssygehus-Aalborg.ashx?la=da
23. Region Nordjylland hjemmeside. *Projektet NAU. Baggrund - historien kort fortalt*. (2014). <http://www.nau.rn.dk/om-byggeriet/se-nyt-aalborg-universitetshospital/baggrund>
24. Stiften.dk/aarhus (2019). *Ventetider, svedende patienter og lange gåture: Her er syv mangler på AUH*. Af: Bo Nørgaard. Publiceret 11. marts 2019 kl. 19:29

<https://stiften.dk/aarhus/Ventetider-svedende-patienter-og-lange-gaature-Her-er-syv-mangler-paa-AUH/artikel/564156>

25. Sygeplejersken 2018. (11): 30-31. *Besparelser rammer patienter og medarbejdere*. Af: Kristine Jul Andersen, journalist.

<https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2018-11/besparelser-rammer-patienter-og-medarbejdere>

26. Sørensen, L. K. (2015). *SAMLING af notater om sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø 2015*. DSR Analyse. Ud giver: Dansk Sygeplejeråd. Lokaliseret den 9. september 2019 på https://dsr.dk/sites/default/files/24/notat_sygeplejerskers_psykiske_arbejdsmiljoe_2015_analyseret_ud_fra_4_temaer.pdf

27. Thisted, J. (2018). *Forskningsmetoder i praksis - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. 2 udgave. 2018. København. Munksgaard.

28. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. 1995. London: Sage Publications.

9.0 Bilag

9.1 Bilag 1. Invitation til deltagelse i interview

9.2 Bilag 2. Interviewguide. Mellemlider

9.3 Bilag 3. Interviewguide. Projektleder

9.4 Bilag 4. Interview. Mellemlider AL1.

9.5 Bilag 5. Interview. Mellemlider AL2.

9.6 Bilag 6. Interview. Projektleder PL.