

«Endringer i sykehus er utfordrende»

Hva kan forklare forskjeller i grad av
vellykkede endringsprosjekter?

MARIANNE SKOMEDAL

VEILEDERE

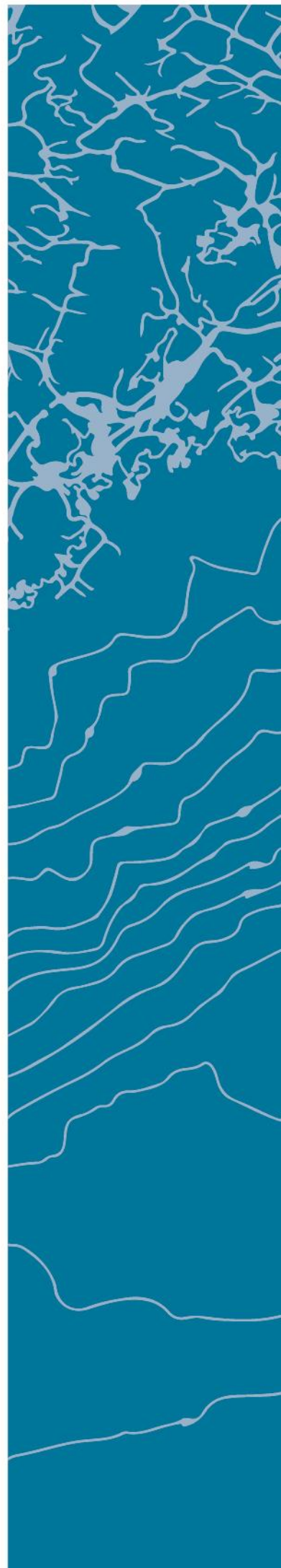
Linda Hye

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

Masteroppgaven signaliserer slutten på fire spennende år som student ved Universitetet i Agder og studieprogrammet erfarings basert master i ledelse med spesialisering i helse.

Jeg har gjennom disse årene tilegnet meg mye, og ny kunnskap om hvordan ledelse i organisasjoner fungerer. Jeg er selv så heldig å ha den komplekse organisasjonen Sørlandet Sykehus som min arbeidsplass – og jeg kan med hånden på hjertet si at studiet har fått meg til å åpne øynene og forstå organisasjonen min bedre, og hvorfor ting er som de er.

Studietiden har hele tiden vært interessant. Jeg har fått ta del i spennende forelesninger med enormt flinke forelesere og givende gruppearbeid med flinke og interessante medstudenter, som alle har bidratt på hver sin måte til å øke min kunnskap og forståelse for faget. Jeg har knyttet kontakter både i, og utenfor organisasjonen min, noe jeg setter stor pris på.

Når tiden for masteroppgaven kom, følte jeg meg på mange måter litt forvirret. Temaet for oppgaven bestemte jeg meg tidlig for. Endringsledelse er et tema som har interessert meg over lengre tid. Jeg måtte likevel gå noen runder meg selv før jeg landet på problemstilling. Perioden med skrivearbeid har til tider bydd på utfordringer, og opplevelsen av å mestre noe har gitt en enorm glede. Samtidig som opplevelsen av å stå fast på noe, muligens har medført et par grå hårstrå. Hele tiden har jeg vært under kyndig veiledning av to fantastiske flinke mennesker som besitter en inspirerende mengde kunnskap innenfor temaet mitt. De har utfordret meg og hjulpet meg å justere kursen der det har vært nødvendig. Morten Øgård og Linda Hye. Jeg tar av meg hatten – tusen takk!

Kombinasjonen jobb, studier og hverdagsliv med mann og to små jenter har til tider bydd på utfordringer. Jeg har hele tiden jobbet bevisst med å disponere tiden riktig, noe som jeg opplever har vært avgjørende når man har mange baller i luften. Jeg er takknemlig for at jeg har en arbeidsgiver som har vært samarbeidsvillig og tilrettelagt for meg når det har vært nødvendig – tusen, tusen takk!

Til sist gjenstår en takk til min fantastiske og forståelsesfulle mann. Takk for tålmodigheten! Du og jentene våre er min største motivasjon til å ferdigstille dette arbeidet.

Juni 2019

Marianne Skomedal

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en gjennomgående kvalitativ oppgave, og med utgangspunkt i mitt forskningsspørsmål *Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter*, ønsker jeg å se nærmere på temaet endringsledelse.

Min påstand er at endringer i sykehus er utfordrende. Bakgrunn for påstanden ligger i organisasjonstype og oppdrag, grad av regulativ styring og generell samfunnsutvikling. Vi ser tendens til en stadig voksende og aldrende befolkning, og sykdomsbildet som preger oss har forandret seg de siste tiårene. Vi ser tegn til økt andel pasienter fra fremmede kulturer som bringer med seg utfordringer som tidligere ikke var særlig kjent i det norske helsevesen. Organisasjonstypen sykehus skal være et likeverdig tilbud til hele Norges befolkning, uavhengig av rase, kjønn, etnisitet, bakgrunn eller sosial status. For å ha mulighet til å sikre dette overordnede oppdraget er vi avhengig av å styres av kompetente politikere. Å være «fanget» i departementets bestemmelse byr også på utfordringer i den grad at avstanden mellom den politiske og den faglige tenkemåten av og til er for stor, og vi ser at det oppstår konflikt og uenighet i fagmiljøene dersom politikerne ikke tar hensyn til medisinsk faglige råd og veiledninger.

Det norske helsevesen har gjennom de siste tiårene gjennomgått flere reformer for å tilpasse seg samfunnsutviklingen. I denne masteroppgaven starter jeg med å ta leseren med på en historisk reise gjennom de mest sentrale deler av denne reformutviklingen. Reisen skal være med på å gi leseren en opplevelse av hvordan ting henger sammen, samt en bedre helhet og forståelse for hva oppgaven handler om. Jeg vil så presisere at det empiriske materialet som denne oppgaven bygger på, ikke handler om de store reformene per se, men om brikker i det store reformbildet. Videre tas leseren med på et dypdykk i teori rundt temaet endringsledelse slik det er presentert gjennom dyktige organisasjonsteoretikere som Jacobsen (2012), Kotter (2012) og Fernandez & Rainay (2006). Under hvert tema i det teoretiske kapittelet har jeg utledet en passende hypotese som jeg senere skal teste på mine respondenter.

Videre tas leseren med inn i metodikkens verden hvor jeg presenterer ulike metodeteori for hvordan jeg har valgt å tilnærme meg forskningsspørsmålet mitt. Som forsker står man ovenfor mange valg når det gjelder metode. Jeg har valgt å tilnærme meg mitt forskningsspørsmål på en deduktiv måte. Det vil si at jeg har koblet teori mot empiri. Jeg har gjort en kvalitativ case-studie, hvor det empiriske materialet er samlet inn gjennom det åpne

individuelle intervju. Avslutningsvis i metodekapittelet presenterer jeg hvordan det empiriske materialet er bearbeidet, strukturert og klargjort for analyse.

Gjennom intervjuene fikk jeg som forsker tilgang på unikt materiale fra endringsledelsens virkelighet ved Sørlandet Sykehus, presentert gjennom 5 ledere på mellomledernivå eller høyere. I kapittel 5 presenterer jeg mine funn gjennom sitater som er knyttet opp mot min intervjuguide. Kapittelet skal gi leseren en følelse av hvordan endringsledelse utøves i organisasjonen vår. Respondentene presenterer eksempler fra egen hverdag som inneholder endringsprosjekter med ulik grad av vellykkethet. Kapittelet avsluttes med presentasjon av min analysematrise, som så danner grunnlaget for analysekapittelet.

I analysekapittelet vil leseren kunne se hvordan teori og empiri kobles sammen. Strukturen i analysekapittelet følger rekkefølgen på hypotesene, og hvert delkapittel avsluttes med at jeg velger å bekrefte eller forkaste mine teoretisk utledede hypoteser. Min opplevelse under analysen er at teori, og måten respondentene opplever virkeligheten på samsvarer godt. Jeg finner gjennomgående likheter mellom respondentene, både ved horisontal og vertikal tolkning av min analysematerise.

Under drøftelsen tar jeg utgangspunkt i min problemstilling, som var: *Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter*. Jeg drøfter så ulike teoretiske og praktiske implikasjoner av mine funn, og jeg viser at svaret på mitt forskningsspørsmål kan knyttes opp mot tre sentrale deler av endringsprosessen. Funn knyttet til de kontekstuelle forholdene i endringsprosessen. Funn knyttet til ledelse av endringsprosessen og funn knyttet til håndtering av organisasjonsmedlemmene. Hver kategori inneholder flere variabler som har nær relasjon og påvirker hverandre i varierende grad. Studien min viser at ledere som evner å tenke flerdimensjonalt ved endringer har et godt utgangspunkt for å lykkes med endringsledelse.

I oppgavens siste kapittel presenteres avslutning og veien videre. Leseren tas med på en oppsummering knyttet mot de praktiske og teoretiske implikasjonene av mine funn. Jeg presenterer begrensinger rundt mine kvalitative data, og viktigheten av studien min. Til slutt får leseren et innblikk i mine velmente råd og tips til fremtidige endringsledere.

God fornøyelse!

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1 Innledning	2
1.1 Tema og relevans	3
1.2 Problemstilling	4
1.3 Oppgavens struktur	5
2 Norske sykehus – faglig og administrativ ledelse i skjønn forening	6
2.1 Historisk tilbakeblikk	6
2.2 Sørlandet Sykehus, SSHF.....	10
2.2.1 Sørlandet sykehus i endring	11
2.2.2 Mediebildet	13
3 Teori	15
3.1 Endring som en planlagt prosess	15
3.2 Valg av forklarende teori.....	17
3.3 Trekk ved endringen.....	18
3.3.1 Drivkrefter som startsignal for endringsprosessen	18
3.3.2 Endringens innhold og omfang	20
3.3.3 Endringens kontekst	21
3.3.4 Tidselementet	24
3.4 Endringsprosessen	26
3.4.1 Strategi E	26
3.4.2 Strategi O.....	28
3.4.3 Kombinasjonsstrategier	29
3.5 Reaksjoner på endringsinitiativet.....	32
3.5.1 Oppslutning.....	32
3.5.2 Motstand mot endring	33
3.5.3 Årsaker til oppslutning og motstand	34
3.6 Oppsummering	37

4	Metode	38
4.1	<i>Metodeteori</i>	38
4.1.1	Å utvikle et forskningsspørsmål	39
4.1.2	Kvalitativ versus kvantitativ metode	40
4.2	<i>Casestudier</i>	41
4.2.1	Enkeltcase-studier	41
4.2.2	Valg av case og respondenter	42
4.3	<i>Innsamling av kvalitative data</i>	43
4.3.1	Det åpne individuelle intervjuet	43
4.3.2	Transkribering	44
4.4	<i>Analyse av kvalitative data</i>	45
4.4.1	Koding	45
4.4.2	Tematisering	45
4.4.3	Kongruensanalyse	46
4.4.4	Presentasjon av analysematrise	46
4.5	Å forske ved egen organisasjon	48
4.6	Validitet, reliabilitet og generalisering	49
4.7	Kritiske refleksjoner	50
4.8	Oppsummering	50
5	Presentasjon av empirisk materiale	51
5.1	<i>Oppfatte og videreformidle</i>	51
5.2	<i>Innhold og størrelse</i>	53
5.3	<i>Indre drivkrefter</i>	57
5.4	<i>Ytre drivkrefter</i>	59
5.5	<i>Tid</i>	62
5.6	<i>Strategi E</i>	66
5.7	<i>Strategi O</i>	69
5.8	<i>Kombinasjonsstrategi</i>	70
5.9	<i>Reaksjoner</i>	74
5.10	<i>Analysematrise</i>	79
5.10.1	Horisontal og vertikal tolkning av analysematrise	81
5.11	Oppsummering	82

6	Analyse	83
6.1	<i>Hypotese 1</i>	83
6.2	<i>Hypotese 2</i>	85
6.3	<i>Hypotese 3</i>	87
6.4	<i>Hypotese 4</i>	88
6.5	<i>Hypotese 5</i>	90
6.6	<i>Hypotese 6</i>	92
6.7	<i>Hypotese 7</i>	93
6.8	<i>Hypotese 8</i>	94
6.9	<i>Hypotese 9</i>	95
6.10	<i>Oppsummering</i>	98
7	Drøfting	99
7.1	<i>Funn knyttet til kontekstuelle forhold</i>	99
7.2	<i>Funn knyttet til ledelse av endringsprosjekter</i>	104
7.3	<i>Funn knyttet til håndtering av organisasjonsmedlemmene</i>	105
7.4	<i>Oppsummering</i>	106
8	Avslutning og veien videre	107
8.1	<i>Teoretiske implikasjoner av mine funn</i>	107
8.2	<i>Praktiske implikasjoner av mine funn</i>	109
9	Litteraturliste	110
10	Vedlegg	114
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	114
	<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv</i>	116
	<i>Vedlegg 3: Kodeskjema</i>	118
	<i>Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD</i>	121

1 Innledning

Samfunnet er i kontinuerlig endring, hevdes det. Det ene endringsprosjektet avløser ofte det neste. Sykehus er intet unntak. Å drive med endringsledelse handler om å planlegge for fremtiden. Gjennom endringer gjøres de tilpasningene som må til for å møte fremtidige utfordringer, og i et helsevesen som er preget av et økonomisk og effektivitetsmessig press vil endringsledelse ha stor betydning for- og være nært knyttet til å drive godt lederskap.

Sykehusene er generelt store komplekse organisasjoner, hvor ledere er underlagt rammer og opererer i et relativt snevert handlingsrom. Torodd Strand (2007) deler de moderne organisasjonstyper inn i fire typer; byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Sykehus faller inn under betegnelsen ekspertorganisasjon, og denne typen organisasjoner kjennetegnes ved at posisjonene i organisasjonen i stor grad er basert på yrkesmessig status og erfaring. Organisasjonsmedlemmene er ofte rekruttert på bakgrunn av sin fagkompetanse. Strand (2007) sier videre at det er to grunnbetingelser for ledelse i denne type organisasjoner; 1) Mange ledelsesoppgaver er overflødige. 2) Administrativ ledelse er komplekst, fremmed og lite ønskelig hos fagpersonene. Disse grunnbetingelsene gjør endringsledelse i ekspertorganisasjoner spesielt utfordrende. Tidsskriftet for den norske legeforening (2006) har de senere år gjort flere publikasjoner på temaet og skriver blant annet at det stilles krav til lederens kompetanse og personlige egenskaper i utviklingen av ressurseffektive og innovative løsninger ved endringer. Samtidig som det stilles krav til lederne, stilles det også krav til de ansatte om stadig å arbeide mer effektivt for å heve kvaliteten og optimalisere ressursbruken – uten at nødvendigvis tilstrekkelige midler stilles til rådighet (Tidsskriftet for den norske legeforening, 2006). Sykehusene har høy profesjonstetthet, og tidligere forskning på temaet viser at å lede profesjoner gjennom endring kan være vanskelig (Tidsskriftet for den norske legeforening, 2015). Det er mange hensyn å ta, både når det gjelder faglig kompetanse, medisinske krav og klinisk nytte – samtidig som vi jobber tett på livet, både på godt og vondt. Strand (2007, s. 273) sier at god ledelse i ekspertorganisasjoner som sykehus innebærer blant annet å la organisasjonsmedlemmene få gjøre det de er gode til. Den viktigste drivkraften for god ledelse er de utfordringene fagfolkene selv føler ligger i arbeidet. Og den viktigste lederoppgaven vil så bli å legge til rette for de sosiale og organisatoriske forutsetningene, slik at disse kreftene kan bli utløst, og sørge for at organisasjonen drives i riktig retning.

1.1 Tema og relevans

Tema for denne masteroppgaven er endringsledelse. Det overordnede målet med oppgaven er å oppnå bedre forståelse for endringsprosessen. Fokuset vil ligge på endringer i sykehus. Det finnes forskning som viser at ledere i denne typen organisasjon opplever et noe begrenset mulighetsrom for å drive endringsledelse. Jeg anser det likevel som lite sannsynlig at en leder setter i gang endringsprosjekter dersom han eller hun ikke tror på at prosjektet skal medføre en bedring av dagens situasjon for organisasjonen. Likevel hevder forskere at så mange som tre av fire planlagte endringsprosesser mislykkes (Cameron & Quinn, 2011). Spørsmålet om hvorfor det skjer vekker nysgjerrigheten min. En av utfordringene som ledere i helsevesenet opplever er det faktum at norske sykehus er «fanget» i departementets bestemmelse. Når det drives endringsledelse i sykehus må man ta hensyn til at sentrale verdier i offentlig sektor skal ivaretas. Disse verdiene er viktige for å ivareta det overordnede målet for velferdsstaten om å sikre likeverdig og god behandling for alle pasienter i norske sykehus, uavhengig av rase, kjønn, bakgrunn og sosial status. Samfunnsmessige endringer påvirker også sykehusene i stor grad. Vi ser en endring i befolkningen, og deres behov og preferanser for helsetjenester. I tillegg består sykehusene av organisasjonsmedlemmer med profesjonsyrker innenfor medisinske fag. Yrkesgrupper i denne kategorien kan oppleves som sterke meningsbærere, spesielt vedrørende saker som henspiller på faget og pasienten. Sørlandet Sykehus består i dag av tre lokasjoner i henholdsvis Arendal, Kristiansand og Flekkefjord. Ledelsen ønsker at det tversgående samarbeidet mellom lokasjonene skal fungere optimalt, men det kan være en utfordring å komme til enighet om plassering av ulike behandlinger og tjenester. Det har i de senere år utviklet seg en kultur for sub-spesialiteter hvor overlegene spesialiserer seg videre innenfor fagområdet sitt, slik at det ved de store sykehusene finnes spesialister innenfor ulike medisinske områder. Utfordringene ved tre sykehus, som i utgangspunktet skal være likeverdige, er at det naturlig nok ikke vil finnes rom eller ressurser til at hver lokasjon kan tilby samtlige spesialiteter.

Temaets relevans henspiller på at samfunnet endrer seg kontinuerlig, og for å holde tritt med denne utviklingen kreves det at ledere i både offentlige og private virksomheter kan drive endringsledelse. Dette er en viktig og essensiell lederegenskap i utviklingen. Hva er det som gjør at man som leder eller ansatt opplever at endringsprosjektet viser ulik grad av vellykkethet? Det vil være viktig å bringe med seg erfaringer som er gjort ved

tidligere endringsprosesser, slik at man i fremtiden kan tilnærme seg endring på en bedre måte.

Jacobsen (2012) belyser viktigheten av å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Ved å utvikle en bedre forståelse for endringsledelse vil det komme lederen til gode i form av bedre forståelse for ledelse og organisasjonsutvikling, samt bedre og forhåpentligvis mer riktig utnyttelse av organisasjonens knappe ressurser.

1.2 Problemstilling

Målet med oppgaven er å oppnå bedre forståelse for endringsledelse. Hvilke faktorer er avgjørende for et vellykket resultat, og hvilke faktorer er medvirkende årsak til at et endringsprosjekt medfører ulik grad av vellykkethet. I en organisasjon som sykehuset, hvor den administrative ledelsen utfordres av et sterkt fagmiljø, vil det være interessant å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter?

Problemstillingen er aktuell for ledere i alle avdelinger i sykehuset. Jeg håper at studien vil gi økt forståelse, og et innblikk i hvordan endringsledelse faktisk fungerer i Sørlandet Sykehus.

I neste kapittel fremkommer historikk rundt endringer i sykehus. Kapitlet tar for seg hvordan en rekke reformer er innført for at organisasjonstypen sykehus skal følge med i samfunnsutviklingen. Kapitlet er med for å skape en bedre helhet og forståelse i oppgaven. Jeg vil likevel presisere at det empiriske materiale som denne oppgaven bygger på ikke handler om de store reformene per se, men om brikker i det store reformbildet.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp av åtte kapitler som hvert utgjør en sentral del av oppgaven. I kapittel 1 presenteres temaet og dets relevans. Kapittel 1 ender opp i mitt forskningsspørsmål, som skal være den røde tråden gjennom hele oppgaven. I kapittel 2 presenterer jeg historikk rundt endringer i norske sykehus, og kapitlet avsluttes med presentasjon av Sørlandet Sykehus, som er min organisasjon. I kapittel 3 fremkommer ulike teoretiske rammer som belyser mitt forskningsspørsmål og i kapittel 4 presenteres ulike metodeteori og fremgangsmåte for innsamling, bearbeiding og strukturering av kvalitative data. I kapittel 5 presenteres sitater som er fremkommet i intervjuene og som underbygger min konklusjon. Kapittel 6 tar for seg analyse av mine empiriske data, hvor empiri og teori knyttes sammen. I kapittel 7 drøftes praktiske og teoretiske implikasjoner av mine funn. Her fremkommer svaret på forskningsspørsmålet. I det åttende og det avsluttende kapittel, oppsummeres oppgaven, og helt til slutt vil jeg komme med noen velmente råd og tips til fremtidige endringsledere.

2 Norske sykehus – faglig og administrativ ledelse i skjønn forening

I det følgende vil jeg presentere min organisasjonstype, nemlig sykehus. Jeg vil først gi et historisk tilbakeblikk som gjenspeiler hvordan ledelse i sykehus har utviklet seg siden starten av det forrige århundre, og frem til i dag. Jeg vil også presentere noen av de viktigste reformene som er iverksatt i det norske helsevesen og som er selve grunnlaget for hvordan ledelse i sykehus er organisert i dag. Videre følger en presentasjon av min case, Sørlandet Sykehus HF, samt en orientering om hvordan min organisasjon jobber med å tilpasse seg dagens og fremtidens utfordringer. Samarbeid på tvers av lokasjoner i Sørlandet Sykehus byr på ledelsesutfordringer og avslutningsvis i kapittelet vil jeg presentere hvordan media fremstiller noen saker som preger nyhetsbildet per tid.

2.1 Historisk tilbakeblikk

Selv om endringer i sykehus kan være utfordrende i dag, så har de alltid funnet sted i varierende utforming og grad. Historisk sett så var legen den naturlige lederen. Professor i helseledelse Ole Berg ved Universitetet i Oslo har gitt den legestyrte lederstilen som fant sted på 1800 og begynnelsen av 1900 tallet betegnelsen medikratiet (Berg, 2005). Legene, som på mange måter er den faglig sett sterkeste profesjonen i sykehuset, gjorde alle former for lederoppgaver og kunne omtrent styre som de ville. Ole Berg (2005) går så langt som å si at sykehusene tidlig på 1900 tallet var resistente mot ytre styring og kontroll. Men etterhvert som samfunnet utviklet seg, har det skjedd endringer i helsevesenet. Medikratiet ble utfordret både fra sykepleierne nedenfra og byråkratiet ovenfra. I etterkrigstiden skjøyt utviklingen av sykehusene fart. Medisinske laboratorier ble tatt i bruk, og på 70-tallet kom den første CT maskinen på markedet. Dette var revolusjonerende for diagnosefastsetting. Kompleksiteten i helsevesenet økte betraktelig på denne tiden og behovet for organisering av tjenester og personell fulgte som en naturlig del av denne utviklingen. Ledelse og administrasjon ble plutselig sett på med nye øyne, og legene måtte etterhvert gi mer og mer slipp på ledelsesposisjonene (Berg, 2005).

På 80-tallet kom Margareth Thatcher til makten i England, samtidig som Ronald Reagan regjerte i USA, og sammen innførte de to en rekke reformer i offentlig sektor som går under samlebetegnelsen New Public Management (NPM). Reformene som var inspirert av privat sektor skulle være med å effektivisere en noe rigid offentlig sektor. Som eksempel på NPM inspirerte reformer kan jeg nevne økt fokus på mål- og resultatstyring, aktivitetsbasert

finansiering og fritt brukervalg. Norge fulgte den europeiske trenden og reformene utfordret den tradisjonelle medisinske tenkemåten og påvirket i stor grad hvordan legene posisjonerte seg i ledelse i årene fremover (Kjekshus, Byrkjeflot og Torjesen, 2013).

I 1990 satt regjeringen ned *Anderslandutvalget* som senere samme år avga sin rapport hvor det ble konkludert med at det skulle rettes mer fokus på ledelse i sykehusene. Det var ikke lenger nødvendigvis den med best faglig kunnskap som skulle lede, men den som var best til å lede – skulle lede (NOU 1997:2 s.145).

Helse- og Sosialdepartementet satte i april 1996 ned et utvalg for å utrede hvordan vi bedre kunne organisere ledelse i sykehusene. Utvalget fikk navnet *Steineutvalget*. Rapporten deres *Pasienten først!* (NOU 1997:2) representerte et viktig tidsskille i norsk sykehusledelse.

Rapporten beskriver tiltak i sykehusene som virkelig setter NPM inspirert ledelse på dagsorden. Det ble for alvor rettet fokus på en mer helhetlig organisering av sykehusene hvor faglig og administrativ ledelse ble forent i en felles tenkemåte. Steineutvalgets rapport dannet senere grunnlag for lovfesting av enhetlig ledelse i spesialisthelsetjenesten:

Sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Departementet kan i forskrift kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner.

Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglige rådgivere.
(Ledelse i sykehus, 1999, § 3-9)

I etterkant av denne lovendringen kom endringsinitiativer på rekke og rad. Samme år som Steineutvalget avga sin rapport ble det innført DRG (diagnoserelaterte grupper) og stykkprisfinansiering i norske sykehus. I 1999 kom det også ny pasientrettighetslov:

Lovens formål er å bidra til å sikre befolkningen lik tilgang på tjenester av god kvalitet ved å gi pasienter og brukere rettigheter overfor helse- og omsorgstjenesten.

Lovens bestemmelser skal bidra til å fremme tillitsforholdet mellom pasient og bruker og helse- og omsorgstjenesten, fremme sosial trygghet og ivareta respekten for den enkelte pasients og brukers liv, integritet og menneskeverd. (Pasientrettighetslov, 1999, § 1-1)

I 2001 ble det innført fritt sykehusvalg i Norge (Rett til fritt behandlingsvalg, 1999, § 2-4) og i 2002 kom helseforetaksreformen som medførte store konsekvenser for sykehusene.

Helseforetaksreformen sørget for statlig overtakelse av spesialisthelsetjenesten og sykehusene ble inndelt i regionale helseforetak. I regjerings proposisjon til Odelstinget står det følgende:

Reformen dreier seg i hovedsak om organisatoriske endringer. Den dreier seg ikke om endringer i helsepolitikken mål. Denne reformen må derfor sees på som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for et bedre helsevesen i fremtiden. Målet med proposisjonen er å legge grunnlaget for en helhetlig styring av spesialisthelsetjenesten og å lovfeste et tydelig statlig ansvar, foruten å legge til rette for bedre utnyttelse av de ressursene som settes inn i sektoren og derved sikre bedre helsetjenester til hele befolkningen. De helsepolitiske målene realiseres på lengre sikt gjennom den samlede bruken av virkemidler og ressurser, og ikke minst, gjennom den enkelte helsearbeiders innsats i møte med pasienten (Helse og Sosialdepartementet, 2002, s. 2).

I etterkant av helseforetaksreformen har ikke reaksjonene latt vente på seg, og vi ser stadig vekk oppslag i media hvor reformen kritiseres. Tidligere sjef i Telenor Tormod Hermansen sa til avisen Klassekampen: «Når man forsøker å lage markeder der det ikke er grunnlag for det, fungerer det dårlig. Da blir det både ekstra kostnader og mer byråkrati. Innen helsesektoren ser vi at disse markedstilpasningene fungerer dårlig. Vi bør tenke forfra igjen og avvikle helseforetakene» (Hermansen, 2009, s. 4). Pineiro, Aarrevaara, Berg, Geschwind og Torjesen (2017) har i sin artikkel om fusjoner i offentlig sektor omtalt helseforetaksreformen som en ironi av seg selv, da utgangspunktet lå i å sentralisere makten til staten, for å gi sykehusene en opplevelse av mindre politisk styring. Resultatet har derimot vist motsatt effekt, hvor sykehusene i dag opplever større grad av politisk styring enn tidligere.

Flere andre fagfolk og politikere har kastet seg med i debatten hva gjelder organiseringen av det norske helsevesen. Solberg-regjeringen gikk i 2013 til valgkamp på å avskaffe helseforetakene. Som et resultat av dette ble det i oktober 2015 ble det satt ned nok et utvalg som fikk i oppgave å finne de beste alternativer for måten staten skulle organisere sitt eierskap til sykehusene på. Utvalget fikk navnet *Kvinnslandutvalget*. Tidsrammen på prosjektet var i overkant av ett år. 1 desember 2016 leverte utvalget sin rapport til Stortinget hvor de konkluderte med at dagens ordning med fire regionale helseforetak er den beste løsningen for

statlig organisering av sykehusene (NOU 2016:25). I etterkant av rapporten har helseminister Bent Høie snudd angående nedleggelse av helseforetakene, og sa til Dagens Medisin (2017) at det var da han leste Kvinnslandutvalgets rapport han skjønnte at det ikke fantes bedre alternativer enn å fortsette med fire regionale helseforetak i Norge: *«Det å sette i gang et stort arbeid med omorganisering vil kreve enormt mye ledelses- og ressursmessig, og det vil kunne gå på bekostning av tjenestene til pasientene og de ansatte. Det er vanskelig å oppdage de store fordelene ved å gjennomføre store omorganiseringer av styringsmodellen»* (Dagens Medisin, 2017). Organiseringen av sykehusene fortsetter som før, og hvert sykehus må gjøre sitt for å tilpasse seg best mulig i dagens samfunn hvor det blant annet er drakamp mellom pasienten og det offentlige versus private helsetjenester og tjenestetilbud.

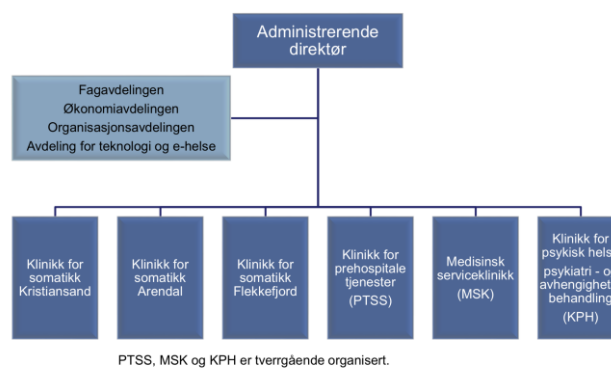
2.2 Sørlandet Sykehus, SSHF

Sørlandet sykehus er min organisasjon. Sørlandet sykehus tilbyr spesialisthelsetjeneste til hele Agders befolkning. Sykehuset er delt inn i tre ulike lokasjoner med plassering i Arendal, Kristiansand og Flekkefjord. Sykehuset har også flere distriktpsykiatriske sentre og poliklinikker andre steder i fylkene. Sørlandet Sykehus er arbeidsgiver for over 7000 mennesker og regnes for å være organisasjonen med flest arbeidsplasser i regionen. Sørlandet sykehus arbeider etter fire grunnleggende verdier:

Engasjement – Tilgjengelighet – Respekt – Faglig dyktighet

Verdigrunnlaget er selve grunnmuren i organisasjonen og disse skal gjenspeile måten sykehuset møter pasienten, pårørende, ansatte og samarbeidspartnere på. Sykehuset er en del av region Helse Sør-Øst som innbefatter sykehusene i Østfold, Akershus, Oslo, Hedmark, Oppland, Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder. Sørlandet Sykehus er organisert etter klinikksjef-strukturen, med stedlig ledelse. Figur 1 under, viser at sykehuset ledet av en administrerende direktør med en stab bestående av 6 klinikkdirektører. Hvert av de tre sykehusene har en klinikk for somatikk, samt en tversgående klinikk for medisinsk service, klinikk for prehospitaltjenester og klinikk for psykisk helse, psykiatri og avhengighetsbehandling.

Sørlandet sykehus – klinikker og stabsavdelinger



PTSS, MSK og KPH er tverrgående organisert.

 SØRLANDET SYKEHUS

Figur 1: Organisasjonskart Sørlandet Sykehus Helseforetak (SSHF, 2019)

De tre sykehusene i SSHF samarbeider i nettverk med en klar oppgavedeling. Enkelte fagområder er samlet ett sted, dette gjelder for eksempel karkirurgi, kreftkirurgi, PCI-behandling og ICD (implantatbar hjertestarter). Alle disse behandlingene krever høy kompetanse og robuste miljøer for å sikre god kvalitet (SSHF, Utviklingsplanen 2035, s. 6. 2019). Ved å samle spesialiserte funksjoner på et sted sikrer man god behandlingskvalitet. For å gi innbyggerne i Agder et likeverdig tilbud har det eller de sykehusene som ikke har hovedbehandlingen, et poliklinisk tilbud hvor pasienten får videre oppfølging. Samarbeid på tvers av lokasjonene i SSHF skal gi alle rask helsehjelp med samme kvalitet, uavhengig av bostedsadresse i regionen.

2.2.1 Sørlandet sykehus i endring

Sørlandet sykehus jobber kontinuerlig med endringer og med å forberede seg på fremtidens utfordringer. I etterkant av helseforetaksreformen fra 2002 har også Sørlandet Sykehus gjort tilpasninger for å optimalisere driften. Før helseforetaksreformen var det 5 sykehus på Sørlandet. I 2003 ble Sørlandet Sykehus Helseforetak (SSHF) dannet. SSHF skulle etter planen bestå av tre sykehus tilhørende Flekkefjord, Kristiansand og Arendal. I 2005 ble det vedtatt nedleggelse av Farsund Sykehus, og i 2007 ble Mandal Sykehus nedlagt. Administrerende direktør på det tidspunktet begrunnet nedleggelsen i Mandal med følgende uttalelse til NRK Sørlandet (2007): *«pasientene gis stadig flere rettigheter, og tilbudet skal stadig forbedres. Men det er sjeldent samsvar mellom økte pasientrettigheter og den økonomi som følger med»*. Nedleggelsen av sykehuset i Mandal medførte mye uro og frustrasjon i lokalbefolkningen.

Tiden etter helseforetaksreformen har også vært preget av konflikt med tanke på funksjonsfordeling mellom de tre lokasjonene, og samarbeid på tvers har ikke fungert slik det er ønskelig fra ledelsen side. Som et forsøk på å forbedre samarbeidet mellom sykehusene ble det vedtatt et satsningsområde i 2012 som fikk navnet «Kultur for helhet». Målet med programmet var å få medarbeidere i Sørlandet Sykehus, samt omgivelsene rundt til å handle ut fra at SSHF er *ett* helseforetak, og ikke en samling av enkeltstående sykehus (SSHF, 2012). «Kultur for helhet» dannet blant annet grunnlaget for etableringen av laboratorievirksomheten (LV) i SSHF som er et tversgående samarbeid mellom laboratoriene ved Flekkefjord, Kristiansand og Arendal. Laboratorievirksomheten har på tvers av lokasjonene akkreditert seg etter standarden ISO15189 som sikrer laboratoriene fremtidsrettet drift etter internasjonale standardiserte kvalitetskrav. «Kultur for helhet» dannet også grunnlaget for at det i 2015 ble

innført stedlig ledelse ved SSHF. Klinikken hadde frem til 2015 vært ledet av en tversgående klinikkdirektør, med hovedsete i Kristiansand. Stedlig ledelse sørget for at hver lokasjon fikk en klinikkdirektør for somatiske senger, som skulle sørge for at hvert lokalsykehus ble bedre ivare tatt.

I 2012 startet arbeidet med utviklingsplan 2035 som beskriver de overordnede målene i SSHF i årene fremover. Ifølge utviklingsplanen vil Agders befolkning øke med omtrent 20 % de neste 15 årene. Sykdomsbildet vil endre seg og det gjør også behovet for spesialisthelsetjeneste. I utviklingsplanen står det:

Endringene i behov for spesialisthelsetjenester og medisinske og teknologiske muligheter gjør at vi også må være i kontinuerlig endring. Det blir spesielt viktig i tiden fremover å utnytte infrastrukturen og den samlede kapasiteten og kompetansen i sykehuset optimalt. (SSHF, utviklingsplanen 2035, s. 13. 2019)

Kommunikasjon, IKT og kunstig intelligens er nøkkelord for fremtiden. Utviklingsplanen 2035 beskriver også økt fokus på samhandling mellom sykehus og kommunene rundt. Et velfungerende stat-kommune samarbeid sikrer at hver av aktørene kan utnytte hverandres tjenester på best og mest mulig effektiv måte, som totalt sett vil komme pasientene og befolkningen til gode.

Siste tilskudd til utviklingsplanen 2035 er en innovativ nysatsning som ble fremlagt av administrerende direktør i SSHF høsten 2018, nemlig programmet «Kvalitet og Modernisering – for et bærekraftig sykehus». Programmet forkortes «KoM» og beskriver effektiviserings- og moderniseringstiltak som skal settes i verk i løpet av de neste to årene. Tiltakene er en del av arbeidet sykehuset gjør for å møte fremtidens utfordringer. Administrerende direktør er opptatt av å inkludere alle medarbeiderne i SSHF i prosjektet. Hun har blant annet gjort tiltak som flere publikasjoner på sykehusets intranettside og arrangert allmøter på alle tre lokasjoner, hvor hun tydelig har informert om programmet og bedt om innspill fra sine medarbeidere på alle plan. Programmet er fortsatt under konkretisering og utvikling, men planlegges iverksatt fra 1 mai 2019.

2.2.2 Mediebildet

På tross av ledelsens ønske og mål om godt tverrfaglig samarbeid mellom de tre sykehusene, er det i realiteten uenigheter om plassering av ulike tjenestetilbud, noe som gjør samarbeidet mellom sykehusene utfordrende. En aktuell sak som preger mediebildet per tid omhandler akuttkirurgi ved Flekkefjord sykehus. I 2017 la tidligere administrerende direktør i Sørlandet Sykehus HF, frem et forslag om nedleggelse av traumemottak og akuttkirurgi ved sykehuset i Flekkefjord. Forslaget ble begrunnet med at sykehuset har for få tilfeller av slike hendelser og at fagpersonene ikke klarer å holde seg oppdatert og gi pasienten den gode behandlingen som må til ved kompliserte traume- og brudd skader. Forslaget fikk medhold i styret i Sørlandet sykehus, med det forbehold om at saken skulle via helseministeren før endelig avgjørelse. Avgjørelsen til styret falt ikke i god jord hos befolkningen i Lister og mange ble bekymret for om dette var starten på slutten, at de mister tilbudet om sykehus i regionen. I slutten av april samme år la helseministeren frem nasjonal sykehusplan og på tross av styrets beslutning ga helseministeren rom for å beholde traumemottak og akuttkirurgi i Flekkefjord.

Denne saken vil så ingen ende ta, og sykehuset har i den senere tid fått flere tilsynssaker mot seg fra pasienter som har blitt feilbehandlet ved sykehuset. I januar 2019 skrev NRK Sørlandet at helsetilsynet har gitt Sørlandet sykehus fire måneder på å organisere forsvarlig drift i Flekkefjord (NRK Sørlandet, 2019). Dagen etter NRK skrev om helsetilsynets krav så ble sykehusansatte gjort kjent med en ny vaktordning for ortopedi i Flekkefjord. Den nye ordningen skulle sikre at sykehuset i Flekkefjord opprettholder egen vaktordning med spesialist i ortopedi i tråd med helseministerens vedtak fra 2017.

I Arendal har det også vært mye uroligheter. En aktuell sak omhandlet flytting av nevrologisk døgnvakt til Kristiansand. Forslaget skapte store debatter både innad i sykehusene, og i befolkningen i Arendal. Samtidig som denne saken pågikk, ble det også foretatt omorganisering av barnesenteret i Arendal, hvor barnelege-døgnvakt ble flyttet Kristiansand. I oktober 2010 erklærte sykehuset i Arendal mistillit mot ledelsen i Sørlandet sykehus. For å vise sin støtte til lokalsykehuset ble det arrangert fakkeltog i Arendal hvor både fagfolk, befolkning og politikere deltok. Mye av kritikken gikk på at befolkningen rundt mindre lokale sykehus føler seg mer som en avdeling i et større sykehus, og at dette ikke kommer ansatte og pasienter til gode. Som et resultat av mistillitsforslaget innførte administrerende direktør stedlig ledelse med en klinikkdirektør for somatiske senger på hver av de tre lokasjonene. Modellen var i bruk ved andre sykehus i Helse Sør-Øst og hadde så langt gitt gode resultater.

Det er helt tydelig at lokalsykehus er viktig for befolkningen og det rører ved folks følelser. Måten media fremstiller samarbeidet mellom lokasjonene kan på mange måter forverre situasjonen. Negativ medieomtale medfører utfordringer knyttet mot rekruttering av dyktige medarbeidere, og det medfører usikkerhet i befolkningen vedrørende sykehusets evne til å fatte avgjørelser som er tilsiktet det beste for pasienten. For å kunne være et sykehus bestående av tre lokasjoner er vi avhengig av samarbeid på tvers, for å sikre befolkningen i regionen vår likeverdig behandlingstilbud uavhengig av bostedsadresse. Et av fokusområdene i utviklingsplanen er samarbeid på tvers av lokasjonene. Det store spørsmålet er; hvordan får vi alle i SSHF til å se fremtidsbildet sammen versus den enkeltes interesser. Spørsmålet byr på ledelsesutfordringer i stor grad fordi mennesker er forskjellige, og har forskjellige ønsker og behov – og bakenforliggende finnes det et overordnet ønske fra den enkelte om å ivareta egne interesser.

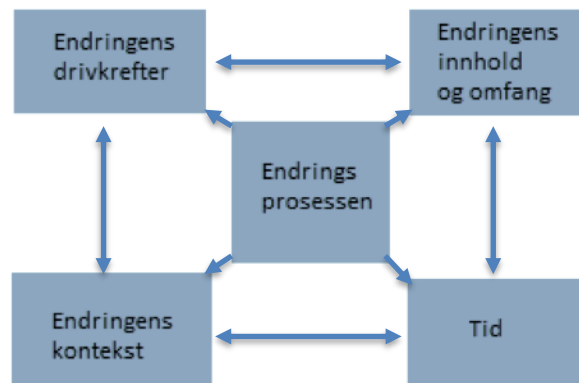
3 Teori

For å kunne besvare min problemstilling vil jeg i det følgende presentere teoretiske perspektiver for å forstå hvordan endringer gjennomføres i organisasjoner. Som utgangspunkt for teorikapittelet har jeg valgt å benytte Dag Ingvar Jacobsen sin bok «Organisasjonsendringer og endringsledelse».

3.1 Endring som en planlagt prosess

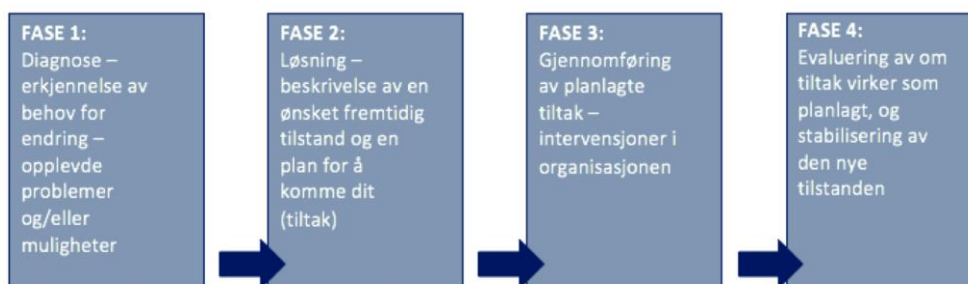
Jacobsen (2012, s.23) definerer organisasjonsendring på følgende måte: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt.*

Endringer kan foregå på mange måter, og Jacobsen (2012), inspirert av Van de Ven og Poole (1995), presenterer fem ulike perspektiver for organisasjonsendring, hvor ett perspektiv betrakter endring som livssyklus, ett annet betrakter endring som evolusjon, ett tredje perspektiv ser på endring som en dialektisk prosess, ett fjerde perspektiv betrakter endring som anarki og til sist presenteres perspektivet hvor endring betraktes som en planlagt prosess. Av hensyn til oppgavens omfang og relevans velger jeg i det følgende å betrakte endring som en planlagt prosess. Utgangspunktet for teorikapittelet kan i grove trekk oppsummeres i figuren under:



Figur 2 Sentrale elementer i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2012 s. 32)

En vesentlig forutsetning for en planlagt endringsprosess er at det bak endringen ligger en intensjon eller et mål som beskriver en ønsket tilstand. En endring skjer fordi noen erkjenner et behov for endring, og de setter i gang en prosess som gjør at når endringen er iverksatt vil hele eller deler av organisasjonen fremstå på en annen måte enn utgangspunktet. Jacobsen (2012) kaller også dette for en analytisk tilnærming til endringen. Det vil si at endringen baserer seg på et oppfattet behov for endring hos noen i organisasjonen, deretter følger en analyse av hvilke utfordringer organisasjonen står overfor og hvordan disse utfordringene kan løses. Videre legges en konkret strategi for iverksettelse av endringen. Til slutt følger en evaluering av endringen og om den løste problemene i organisasjonen på en tilfredsstillende måte (Jacobsen, 2012). Han sier at en planlagt endringsprosess foregår i fire faser:



Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2012, s. 38)

I fase 1 fastsettes behovet for endring. Dette skjer hos personer i eller utenfor organisasjonen. I litteraturen defineres disse personene som endringsagenter (Jacobsen, 2012 s. 28). I denne fasen vil endringsagentene utføre analyser for å kartlegge ulike forhold rundt endringen. Analyseverktøy som vil være nyttige i denne sammenhengen er for eksempel SWOT-analyse eller ROS-analyse. SWOT er en strategisk analyse som belyser organisasjonens interne styrker og svakheter, samt hvilke muligheter og trusler som finnes hos eksterne konkurrenter, politikere, offentlige myndigheter og liknende. ROS analyse omhandler mer interne forhold knyttet direkte til endringens målsetting. En ROS analyse belyser de ulike risikofaktorer som er knyttet opp mot målsettingen, samtidig som den sørger for å ivareta organisasjonens grunnleggende verdier. Slike analyser er viktige elementer i planleggingen av endringsprosessen, og samtidig som analysene i mange tilfeller bekrefter behovet for endring viser de også at det er nødvendig å sette av tid og ressurser til å gjennomføre endringen for å oppnå et vellykket resultat (Jacobsen, 2012).

I fase 2 utvikles kortsiktige og langsiktige mål. I denne fasen legges det også en detaljert plan for hvordan endringsagenten skal nå disse målene. Fase 2 bør bestå av forslag til løsninger på de utfordringer og problemer som ble kartlagt i fase 1. Endringsagentene legger frem de forslag som vil gi den beste løsningen for organisasjonen og disse kan sees direkte i sammenheng med iverksettelse av konkrete endringstiltak.

I fase 3 utvikles handlingsplanen. Denne skal gi en detaljert beskrivelse av hva som er målsettingen med endringen og i hvilket tidsperspektiv endringen skal iverksettes. Handlingsplanen skal bestå av de ulike delmålene, og hvilke aktiviteter som anses som nødvendige for å nå disse målene. Handlingsplanen skal også gi en beskrivelse av hvem som er ansvarlige for gjennomføringen av de ulike delmålene. Arbeidet med handlingsplanen kan være avgjørende for suksess, i den grad at planleggingen er en vesentlig del i arbeidet mot å nå det fastsatte målet.

I prosessens siste fase skal endringen evalueres, og i lys av målsettingen avgjøres det om endringen er vellykket eller ikke. Dersom prosessen anses som vellykket starter arbeidet med å iverksette og implementere endringen i organisasjonen. Medlemmene i organisasjonen vil i noen tilfeller slutte opp om endringen, men i noen tilfeller vil de også motsette seg endringen (Jacobsen, 2012).

3.2 Valg av forklarende teori

I min kvalitative forskningsoppgave vil jeg koble empiri mot teori. Teorien jeg har valgt som grunnlag for den empiriske undersøkelsen bygger på Dag Ingvar Jacobsens tolkning av kjente internasjonale forskere på temaet. Han trekker inn blant andre Van de Ven & Poole, John P Kotter og Kurt Lewin sin beskrivelse av endringsledelse. Teoriene jeg har valgt å belyse omhandler trekk ved omgivelsene, trekk ved organisasjonen, trekk ved ledelse og trekk ved selve endringsprosessen. Teoriene er valgt med grunnlag i ønske om variasjon og bredde i mulige forklaringer knyttet mot problemstillingen min. Med utgangspunkt i disse teoriene har jeg utviklet hypoteser som jeg vil teste opp mot det empiriske materialet. Denne testingen danner grunnlaget for analyse og drøftelse som ender i en konklusjon hva gjelder mitt forskningsspørsmål.

3.3 Trekk ved endringen

I det følgende vil jeg beskrive ulike elementer som påvirker endringsprosessen.

Avslutningsvis i hvert delkapittel presenteres en hypotese som er knyttet opp mot mitt forskningsspørsmål.

3.3.1 Drivkrefter som startsignal for endringsprosessen

Forutsetningen for å starte en planlagt endringsprosess ligger i en subjektiv oppfattelse av at en forandring er nødvendig. Denne subjektive oppfattelsen er initiert av noe som skjer i eller utenfor organisasjonen, dette kalles for endringsprosessens drivkrefter. Jacobsen (2012) sier at drivkrefter deles inn i subjektive drivkrefter samt indre- og ytre objektive drivkrefter.

Fellestrekket for de objektive drivkreftene er at de begge medfører forandringer som oppleves likt for alle involverte aktører.

3.3.1.1 Objektive drivkrefter

Ytre objektive drivkrefter anses å være endringer i organisasjonens omgivelser, som faller utenfor organisasjonens kontroll, men som de likevel må forholde seg til. Det kan være politiske vedtak, lovendringer, teknologiske endringer eller endringer i befolkningens behov. Et eksempel som er relevant for min problemstilling vil være vedtaket om helseforetaksreformen i 2002 hvor spesialisthelsetjenesten gikk fra fylkeskommunalt eierskap til statlig forvaltning. Reformen brakte med seg en rekke endringsinitiativer som involverte aktører måtte forholde seg til.

Med *indre objektive drivkrefter* menes forhold innad i organisasjonen som krever endring. Det kan være interne omorganiseringer, bemanningsendringer, interne konflikter, endrede krav til kompetanse eller dårlig samarbeid mellom ulike relasjoner. For å bygge videre på eksempelet ovenfor så førte helseforetaksreformen også med seg mange omorganiseringer innad i spesialisthelsetjenesten. Sykehusene ble inndelt i regionale helseforetak, som igjen medførte en rekke endringer i organisering, bemanning og samarbeid på tvers av lokasjoner.

I eksemplene over fremkommer det en felles oppfatning om at endring er nødvendig, og at endringen er forårsaket av en objektiv hendelse som i liten eller mindre grad er planlagt i organisasjonen. Resultatet av denne hendelsen medfører at de subjektive drivkreftene i organisasjonen oppfatter et behov for endring og iverksetter endringsinitiativ på bakgrunn av dette.

3.3.1.2 *Subjektive drivkrefter*

Planlagte endringsprosesser drives frem av subjektive drivkrefter (Jacobsen, 2012). Det vil si mennesker, eller grupper av mennesker som ønsker endring. I sammenheng hva gjelder endring, omtales disse menneskene som endringsagenter. Drivkraften bak endringen vil være endringsagentenes oppfattelse av en situasjon. Det vil med andre ord si at endringen må betraktes som en oppfattelse mer enn sannheten om en situasjon. Etter at endringen er besluttet må endringsagentene omforme disse til konkrete endringsprosjekter i organisasjonen. Som et resultat av helseforetaksreformen i Norge, vil et konkret eksempel på subjektive drivkrefter i sykehus være administrerende direktør med tilhørende stab. Disse vil være endringsagenter i sykehusene i årene etter reformen. Nye lover og regler var stadig vekk årsaken til at ledelsen i sykehusene så behov for å endre seg for å tilpasse seg den nye rammen rundt det norske helsevesen.

En potensiell fallgrube ved planlagte endringsprosesser er nettopp dette, at endringsinitiativer baseres på subjektive drivkrefter. Endringsagentene initierer endringen på bakgrunn av hva de *tror* situasjonen er, hvordan de *tror* fremtiden vil se ut, og hva de *tror* er den beste løsningen for å oppnå ønsket resultat (Jacobsen, 2012). Endringsagentene kan ha ulike oppfatninger om hva som er viktig, og hvilke prioriteringer som skal gjøres. Et usikkerhetsmoment er hvordan andre aktører identifiserer muligheter, problemer og løsninger i forbindelse med endringsinitiativet. Vil en subjektiv oppfattelse medføre at alle muligheter og eventuelle problemer vil identifiseres? Og vil gode løsninger bli oversett? En utfordring for endringsagentene ved planlagte endringsprosesser er at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom endringsagentens oppfattelse av endringsinitiativet og organisasjonsmedlemmenes oppfattelse av endringsinitiativet. Jacobsen (2012) sier at måten drivkreftene fremstår på kan representere ulik grad av klarhet. Noen drivkrefter fremstår som klare, mens andre fremstår som tvetydige med et betydelig rom for tolkning. Et annet moment er oppfattelsen av hvilke konsekvenser drivkreftene representerer, og hvordan disse konsekvensene oppfattes av involverte aktører. Måten drivkreftene med tilhørende konsekvenser oppfattes på, spiller en sentral rolle i hvordan endringsprosessen forløper seg.

Oppsummert må organisasjoner først og fremst identifisere og analysere de indre eller ytre objektive drivkrefter som er av betydning for organisasjonen. Drivkreftene representerer ulik grad av utfordringer og problemer. For å kunne håndtere disse på best mulig måte må organisasjonen foreta en kartlegging av hvilke utfordringer drivkreftene representerer, for så å

utarbeide konkrete planer for måloppnåelse. Når dette er gjort overføres drivkreftene til handling av endringsagentene som startskudd for endringsprosessen (Jacobsen, 2012).

3.3.1.3 Oppsummering

Ved å belyse teori rundt endringens drivkrefter vil jeg bedre kunne forstå sammenhengen mellom hva som forårsaket endringen og hvorfor endringen ble foreslått. Er det en sammenheng mellom måten endringsagentene oppfatter og videreformidler endringsinitiativet, og kan dette påvirke grad av vellykkede endringsprosjekter? På vei mot å besvare min problemstilling ønsker jeg å teste ut følgende hypotese på mine respondenter.

H1: Måten endringsagentene oppfatter og videreformidler drivkreftene, påvirker grad av vellykkethet.

3.3.2 Endringens innhold og omfang

Endringens innhold og omfang sier noe om hva vi kan forvente oss av endringsinitiativet. Hvordan vil endringen påvirke organisasjonen? Og i hvilken del av organisasjonen vil hovedfokuset for endringen være? I organisasjonslitteraturen deles gjerne organisasjonen inn i formelle og uformelle elementer, hvor de formelle elementene omhandler organisasjonens overordnede mål og strategier, teknologi og formell struktur, mens de uformelle elementene henspiller på organisasjonsmedlemmene, maktforhold og organisasjonskultur. I litteraturen beskrives ulike dimensjoner for hvordan endring kan betraktes på ulike måter avhengig av hvor fokuset på endring er rettet mot. Dersom endringsinitiativet beror på endringer i produksjon, teknologi, overordnede forhold i organisasjonen eller kulturelle forhold med direkte påvirkning på organisasjonsmedlemmene, vil utarbeidelsen av strategier og planer for gjennomføringen av endringen måtte tilpasses dette utgangspunktet. Samtidig som endringens hovedfokus er i en spesifikk del av organisasjonen, er det viktig å være klar over at organisasjoner utgjør enhetlige systemer hvor de ulike elementene henger sammen, og påvirker hverandre (Jacobsen, 2012 s. 75). Endringens innhold og omfang må være kjent for endringsagenten for å oppnå en vellykket endringsprosess. Jacobsen (2012) forklarer to typer begrep knyttet til endringens omfang, han kaller de *utvikling* og *brudd*. Og av ordenes rette betydning så betyr utvikling at organisasjonen endrer seg ved å gjøre små justeringer i organisasjonens formelle og uformelle elementer. Denne formen for endring er lite dramatisk og den påvirker organisasjonsmedlemmene i liten grad. Brudd representerer et mer dramatisk

endringsforløp hvor vi står overfor en endring av stor betydning og som vil påvirke organisasjonsmedlemmene i stor grad. Denne endringsformen påvirker alle ledd i organisasjonens formelle og uformelle elementer og vil av den grunn også være årsak til opprør og motstand mot endringsinitiativet. Det å ha kjennskap til endringens omfang er vesentlig med tanke på videre valg av endringsstrategi.

3.3.2.1 Oppsummering

Endringsprosjekter kan variere i innhold og omfang fra mindre endringer med små justeringer og tilpasninger, i eksempelvis en sykehusavdeling, til store omveltende endringsprosjekter som påvirker samtlige ledd i organisasjonsstrukturen. En god endringsleder må ha evnen til å planlegge endringen ut fra innholdet og omfanget av endringsinitiativet. Med følgende utgangspunkt ønsker jeg å teste hypotese 2 på mine respondenter.

H2: Endringsprosjektets innhold og størrelse påvirker grad av vellykkethet.

3.3.3 Endringens kontekst

Jacobsen (2012) sier at organisasjonen er skapt for stabilitet og forutsigbarhet, ikke endringer og usikkerhet. For bedre å forstå hvorfor endringsledere opplever ulik grad av vellykkethet, er det nødvendig å forstå endringens kontekst, altså hvilken sammenheng endringen skjer i. Utgangspunktet er at organisasjoner er forskjellige, de er forskjellig bygget opp, de har forskjellig faglig bakgrunn hos medarbeiderne og de har forskjellige grunnleggende verdier og normer. Det er vanlig å dele inn i indre kontekst for endring og ytre kontekst for endring. Den *indre konteksten* omhandler organisasjonens teknologiske, strukturelle, strategiske og kulturelle forhold, samt organisasjonens størrelse, alder og fordeling av maktforhold. Utfordringer knyttet til indre kontekst for endring kan relateres til organisasjonskultur og organisasjonstilhørighet. En organisasjon med en sterk organisasjonskultur har gjerne ansatte som føler seg som en del av et fellesskap og føler sterk tilhørighet til arbeidsplassen sin. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at når ansatte utvikler en slik positiv identitet til arbeidsplassen sin vil dette ofte resultere i mindre fravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet. Opplevelsen av tilhørighet kan også virke motiverende for organisasjonsmedlemmene, og motiverte medarbeidere skaper økt arbeidslyst. En sterk organisasjonskultur bærer også preg av et gjensidig tillitsforhold mellom ledelsen og organisasjonsmedlemmene. Tillit skaper mindre behov for overvåking og kontroll. Tilhørighet, motivasjon og tillit er stikkord som

gjør samarbeid på tvers av hierarkiske nivå enklere. En sterk organisasjonskultur kan også by på ledelsesutfordringer og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 144) er det dokumentert at kultur er en vanlig årsak til at endring i organisasjoner mislykkes. Årsaken til dette kan være at kulturen svekker effekten av formelle styringsmekanismer, eller at medlemmene i organisasjonskulturen utvikler et felles tankesett som kan oppleves som destruerende, og hvor forståelse av virkeligheten er fraværende. Å ha en felles tenkemåte kan på mange måter virke positivt for organisasjonen, dersom denne dreier seg om å arbeide mot et felles mål som er kjent i organisasjonen. Baksiden med felles tenkemåte er at det lett kan oppstå avsporing hvor tenkemåten blir virkelighetsfjern som igjen har lite rom for innovativ nytenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I ekspertorganisasjonen sykehus kan det settes mange likhetstegn mellom viktigheten av faget og beskrivelsen av organisasjonskultur over. Konteksten for ledelse vil være sykehus, som på sett og vis er sterkt preget av faglig autonomi og bred medisinsk kunnskap. Disse variablene kan medføre ledelsesutfordringer av stor betydning når det kommer til å drive endringsledelse. Den indre konteksten i min case vil være grad av nødvendighet for endringen – altså jo prekær endringen er, jo enklere vil det være å gjennomføre den. Kotter (2012) sier at man må skape en viss kriseforståelse i organisasjonen for at endringsinitiativet skal lykkes. Han får støtte av flere andre organisasjonsteoretikere.

Den *ytre konteksten* omhandler normative forhold, som for eksempel kan dreie seg om hvordan organisasjonen er integrert i nasjonal kultur. Den ytre konteksten innbefatter også regulative forhold som blant annet omhandler i hvor stor grad organisasjonen er styrt av politiske organer. Sykehus er et klassisk eksempel på en organisasjon med sterk regulativ styring, som også påvirker endringsmuligheter i stor grad. Jacobsen (2012) skriver at å endre en organisasjon som er sterkt regulert av offentlige myndigheter vil med stor sannsynlighet oppleves annerledes enn å endre en organisasjon som myndighetene i liten grad interesserer seg for. Strand (2007) sier at kontekst for ledelse i offentlige virksomheter er problematisk og utfordrende. Sykehus er en politisk styrt organisasjon og ledere må forholde seg til politiske beslutninger som angår drift av sykehusene. Slike beslutninger kan noen ganger oppleves som problematiske, og ledelsen og/eller fagfolkene er ikke nødvendigvis enige i endringsinitiativet. Den ytre konteksten handler også om grad av stabilitet og kan settes i sammenheng med omgivelsene rundt organisasjonen. Et eksempel er i hvilken grad konkurranse påvirker organisasjonen. En utfordring hva gjelder endringens kontekst er at sykehus er monopolorganisasjoner. Sykehusene er til for å sikre rask, god og likeverdig

behandling av alle pasienter uavhengig av kjønn, sosial bakgrunn eller etnisitet. Dette perspektivet kan gjøre endringsledelse utfordrende i den grad at det er totalt fravær av markedsmechanisme i form av tilbud og etterspørsel. Sykehuskøene blir lengre og lengre, og det finnes ikke et likeverdig alternativ for behandling av pasienter. Det offentlige etos byr også på ledelsesutfordringer. Ledere må imøtekomme flere symbolske krav til form, atferd og fremtoning (Strand, 2007).

Det å forstå hvilken kontekst organisasjonen er plassert i vil være viktig fordi den kan både legge begrensninger, samt åpne muligheter for hvordan endring kan skje – utfordringen blir å kartlegge hvilke forhold som kan gjøre endringen enklere, og hvilke forhold som vil gjøre endringen vanskeligere (Jacobsen 2012).

3.3.3.1 Oppsummering

For endringslederen er det viktig å forstå endringens kontekst. Kontekst for endring deles inn i indre og ytre kontekst. På bakgrunn av mitt forskningsspørsmål har jeg i min case valgt å definere indre kontekst som nødvendigheten for endringen. Tanken bak er at når problemer er prekære vil det være rom for endringer. Den ytre kontekst i min case vil omhandle graden av regulativ styring i kombinasjon med faglig og medisinsk tenkemåte. Jeg vil med hypotese 3 teste ut om mine respondenter opplever endringsledelse i sykehus som mer gjennomførbart dersom graden av nødvendighet for endringsinitiativet er betydelig. Med hypotese 4 ønsker jeg å teste ut om politiske pålegg og tvang om å gjennomføre endringer som nødvendigvis ikke er i tråd med klinikerne sine råd og anbefalinger, gjør at endringsinitiativet møter motstand.

H3: Graden av nødvendighet for endringsinitiativet er avgjørende for et vellykket resultat.

H4: Politiske pålegg som motsier fagfolk sine råd, gjør at endringsinitiativet møter motstand.

3.3.4 Tidselementet

Som beskrevet innledningsvis i teorikapittelet defineres endring som noe som gjør at en organisasjon etter en viss tid fremstår på en annen måte enn utgangspunktet. Tid er derfor et sentralt element i endringsprosessen. I litteraturen defineres planlagt endring som en prosess som har en definert start og slutt (Jacobsen, 2012), og hva som skjer på de ulike stadier i prosessen kan være avgjørende for endringsprosessens utfall. Endringer i organisasjonens uformelle elementer settes ofte i sammenheng med langvarige endringsprosesser, mens endring i organisasjonens formelle elementer kan skje på relativt kort tid og gjerne av en mindre gruppe involverte. Hva som regnes som «god tid», «nok tid» og «dårlig tid» er subjektive antakelser – og vil variere i stor grad avhengig av endringsagentene og organisasjonsmedlemmene i den forstand at de også er sentrale i organisatoriske endringer. Jacobsen (2012) beskriver at tidsperspektivet kan defineres som reaktivt eller proaktivt. Med et reaktivt perspektiv vil endringen finne sted i etterkant av en hendelse som allerede har funnet sted. Endringer i sykehus er ofte reaktive da de iverksettes på bakgrunn av bestemmelser fra myndighetene, eller hendelser i omgivelsene. Med et proaktivt perspektiv vil endringen finne sted i forkant av en hendelse. Endringsagenten planlegger for fremtiden og gjør endringer basert på en forventet fremtidig situasjon. I endringsledelse kan tid på mange måter være en vanskelig variabel å forholde seg til. Å være bundet av tid vil kunne gjøre endringsprosessen vanskelig, samtidig som det å være tidsbundet kan være med på at endringsagentene jobber mer effektivt og konkret med endringsprosessen. Et dilemma ved en proaktiv endringsprosess kan være at det for lederen vil være vanskelig å argumentere for viktigheten av endringen når bakgrunnen for endringsinitiativet er basert på antagelser og ikke sannheter om organisasjonens tilstand (Jacobsen, 2012). Ved et reaktivt perspektiv vil man i større grad kunne tilpasse de ulike fasene i endringsprosessen fordi man vet mer om forventningene om organisasjonens tilstand etter en hendelse.

I tidselementet finner vi også begrepet *timing*. Et endringstiltak kan være vellykket på et tidspunkt, mens på et annet tidspunkt vil resultatet være mindre vellykket. Jacobsen (2012) sier at en planlagt endringsprosess handler om ulike faser. Fasene kan i grove trekk oppsummeres i planlegging, gjennomføring, implementering og evaluering. I hvilken rekkefølge ulike endringstiltak iverksettes, vil i stor grad påvirke forløpet av endringsprosessen

3.3.4.1 Oppsummering

Ved gjennomføring av planlagte endringer er tid et sentralt begrep. Det hevdes at endringsagenter opplever mindre grad av vellykkethet fordi de avsetter for lite tid til å gjennomføre og implementere endringen (Jacobsen, 2012). Et annet viktig moment er tidspunkt for iverksetting av endringstiltak. Endringsagenten vil kunne oppleve at et endringstiltak kan være vellykket på et tidspunkt, og ikke på et annet. Jeg vil teste ut følgende hypotese på mine respondenter for å ha et bedre grunnlag for å besvare min problemstilling.

H5: Tidspunkt for endringen, samt avsatt tid til endringen, påvirker grad av vellykkethet.

3.4 Endringsprosessen

Jacobsen (2012) sier at planlagt endring er mulig å gjennomføre dersom to forhold er tilfredsstillende; 1) riktig valg av endringsstrategi og 2) riktig ledelse av endringen. Jacobsen (2012) presenterer i hovedsak to hovedstrategier. Han presenterer også kort, inspirert av andre organisasjonsteoretikere, en kombinasjon av disse to. Jacobsen (2012) omtaler strategi E og strategi O hvor E står for «economic» og O for «organization». Strategiene representerer to ytterpunkter hva gjelder gjennomføring av endringsprosessen. Strategi E regnes som en hard og streng strategi med fokus på organisasjonens formelle elementer, mens strategi O regnes for å være en mildere variant hvor fokuset ligger i det menneskelige, og organisasjonens uformelle elementer.

3.4.1 Strategi E

Strategi E omtales som en rasjonell prosess som er avgrenset med et start- og et slutt punkt. Prosessen preges av at den er styrt av en liten gruppe mennesker som ofte settes i forbindelse med organisasjonens formelle ledelse. Lederstilen i strategi E betegnes ofte som «top-down», altså den styres ovenfra og ned. Toppledelsen som i dette tilfellet er endringsagentene ser et behov for endring, utarbeider et mål og deretter løsninger på hvordan målet skal nås. Organisasjonsmedlemmene blir lite hensyntatt og det endringsinitiativet som implementeres i organisasjonen er basert på hva ledelsen anser som det beste alternativet. Ledelsen har et mål for øye og det er å velge det endringsinitiativet som gir best mulige økonomiske resultater for organisasjonen. Profitt er nøkkelordet. Endringsinitiativ blir kun initiert når det avdekkes en forverring i organisasjonens økonomiske situasjon. Ved bruk av strategi E vil endringsagentene i forkant av iverksetting analysere situasjon, målsettingen, løsninger og ønskede resultater. Ved at fokuset er på organisasjonens økonomi, vil endringsagentene på et tidlig stadium i prosessen få et visst begrep på om endringen vil gi de resultatene som er ønsket. Dersom det er antydninger på det motsatte vil endringsagentene kunne tilpasse endringsprosessen underveis.

3.4.1.1 Ledelsens rolle

I strategi E oppleves topplederen som en nøkkelperson i kraft av sin posisjon. Han eller hun har en sentral rolle i organisasjonen og vil være den som har best oversikt over handlinger organisasjonen foretar seg. Lederen er sentral i informasjonsflyten i og utenfor organisasjonen og fungerer på den måten som et bindeledd mellom organisasjonen og sentrale aktører i omgivelsene. Lederen er kjent med at motstand ofte er tilstede ved endringsprosjekter, og

lederen som velger strategi E er mer opptatt av å danne en solid plattform for å møte og overvinne motstanden når den kommer, og i mindre grad opptatt av å minske motstanden (Jacobsen, 2012). For å overvinne motstanden mot endringen benytter lederen makt som han/hun naturlig besitter, til å tvinge gjennom endringsinitiativet. Samtidig kan lederen inngå større kompromisser på vegne av organisasjonen. Ledelsen har fokus på endring i organisasjonens formelle elementer som mål og strategier, teknologi og formelle strukturer. Ledelsen mener at dersom endringen starter i de formelle elementene, vil det i naturlig rekkefølge dra med seg endringer i organisasjonens uformelle elementer som maktforhold og organisasjonskultur. Tilhengere av strategi E mener at endringer i organisasjonens formelle elementer vitner om en organisasjon med handlekraft. Strategiske analyseverktøy er hyppig i bruk hos ledere som bruker strategi E. Et eksempel som også er nevnt tidligere i oppgaven er bruk av SWOT analyser som et verktøy for kartlegging av interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler. Ledere som benytter seg av strategi E er også hyppige brukere av finansielle incentiver som belønning for å skape oppslutning om endringsprosessen. Belønningene knyttes opp mot de resultater som oppnås i prosessen. Det kan være på individ- eller gruppenivå. For at belønningssystemet skal fungere må ledelsen kommunisere dette ut til medarbeideren på en riktig måte slik at de får følelsen av at belønningen er mulig å oppnå.

3.4.1.2 Oppsummering

Valg av endringsstrategi er et viktig valg dersom endringsagenten ønsker å gjennomføre endringen med ønsket resultat. Det hevdes i ulik organisasjonsteori at endring etter strategi E passer bedre i private virksomheter enn i offentlige virksomheter – dette på bakgrunn av sentrale virkemidler som tas i bruk underveis i den strategiske tilnærmingen til målet. Jeg ønsker å teste hypotese 6 på mine respondenter, for å se om disse antakelsene finner rot i virkeligheten.

H6: Endringsprosjekter som følger en streng prosjektstyringslogikk vil oppleve større grad av vellykkethet enn prosjekter som ikke gjør det.

3.4.2 Strategi O

Strategi O er hva jeg vil kalle ytterpunktet til strategien nevnt over. Den eneste fellesnevneren mellom de to strategiene må være at de begge tidlig i stadiet utarbeider en visjon, eller et mål som det arbeides mot å nå, og som skal skape endring i organisasjonen. Tilhengere av strategi O ser på endring som en kontinuerlig prosess og bruker ofte ordet *utvikling* i stedet for *endring*. Endringsprosessen har derfor ikke en definert start og slutt slik som strategi E. Ved bruk av strategi O vil veien gå seg til etterhvert som prosessen utvikles. Jacobsen (2012) beskriver endring etter strategi O som en inkrementell prosess, altså det vil dukke opp nye problemer, samt nye løsninger underveis, og endringen tilpasses deretter. Strategisk analyse er ikke et mye brukt verktøy i denne strategien. I strategi O er hovedfokuset på læringsevne. Målet er å skape en organisasjon som er i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Jacobsen, 2012). Strategi O har også fokus på organisasjonens økonomiske resultater, men det legges mer vekt på hvilke prosesser som må skapes og hvilket læringsutbytte man kan høste fra prosessene, på veien mot at organisasjonen oppnår resultater. Kriteriet for dette er at organisasjonen består av medarbeidere som har evne og vilje til å lære. Det fokuseres på egenlære, samt evnen til å dele kunnskap mellom medlemmene i organisasjonen.

3.4.2.1 Ledelsens rolle

Lederen som benytter strategi O karakteriseres som en myk, inkluderende leder med fokus på menneskets fornuft og følelser. Lederen må skape engasjement rundt endringen slik at medarbeiderne ytrer et ønske om å være med på endringen. Lederen og organisasjonsmedlemmene har felles interesser, mål og virkelighetsoppfatninger. Lederen spiller på lag med organisasjonsmedlemmene og er opptatt av å inkludere og delegere viktige oppgaver videre til kunnskapsrike medarbeidere. Lederen er opptatt av å tilføre ressurser og energi til endringsprosessen samtidig som lederen bidrar til å øke motivasjon og trivsel hos den enkelte. Et sentralt kjennetegn ved lederstil O er at det benyttes en nedenfra og opp mobilisering, hvor lederen bruker den kompetente medarbeideren i utvikling av nye løsninger. Grunnlaget i lederstil O er at organisasjonsmedlemmene vil endre seg dersom forholdene ligger til rette, og de oppfatter gjerne endringen som viktig, riktig og god – på denne måten er ikke spørsmål om motstand særlig aktuelt ved bruk av denne strategien. Medarbeiderne er selve kjernen i organisasjonen og det er de som er i daglig kontakt med hva som rører seg i

omgivelsene og på den måten vil det være naturlig at de oppdager behovet for endring først. Den grunnleggende tanken bak strategi O er at for å gjennomføre vellykkede endringsprosjekter må man først angripe organisasjonens uformelle elementer som kultur og adferd. Når disse endringene er på plass, kan organisasjonens formelle elementer tilpasses deretter. Som motivasjon for endring benytter lederen i strategi O deltakelse i prosessen. Det jobbes mot at medarbeiderne skal føle et eierskap til prosessen og helt sentralt står lederens evne til å delegere oppgaver og inkludere medarbeideren i sentrale beslutninger i endringsprosessen. Dersom det benyttes belønninger er som regel dette av symbolsk orden.

3.4.2.2 Oppsummering

Strategi O regnes for å være rake motsetningen til strategi E. Virkemidler som er benyttet i strategi O regnes å være bedre tilpasset offentlige virksomheter, derav sykehus. Med hypotese 7 ønsker jeg å teste ut om disse antakelsene finner rot i virkeligheten.

H7: Endringsprosjekter som realiseres ved hjelp av en «nedenfra og opp» tenkemåte vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som benytter «ovenfra og ned» tenkemåte.

3.4.3 Kombinasjonsstrategier

Slik som strategi E og strategi O er beskrevet i det foregående, kan man tenke seg at strategi O ville vært det mest naturlige valget for endringslederen. Om det finnes en måte å lykkes på, ved kun å benytte en strategi er for mange organisasjonsteoretikere tvilsomt. Vi må i stedet tilnærme oss endringer i et situasjonsavhengig perspektiv (Jacobsen, 2012 s. 213). I den senere tid er det fremkommet ulike kombinasjonsstrategier, som på mange måter kombinerer det beste av strategiene presentert i det foregående. Kjente organisasjonsteoretikere som John P Kotter (2012) og hans berømte 8 stegs modell for vellykket endring kombinerer strategi E og strategi O. Det samme gjør også Kurt Lewin (1951) og hans kjente tre-stegs modell for endring hvor han beskriver endringsprosessen gjennom tre faser. Han kaller disse *opptining – gjennomføring – nedfrysing* (Lewin 1951 i Jacobsen 2012). Fernandez og Rainey (2006) gjør det samme, men mer tilpasset offentlig sektor. To andre organisasjonsteoretikere, Janet Denhardt og Kelly Campbell (2006) sier også at for å oppnå vellykkede endringsprosesser i

offentlig sektor, vil ikke den markedsinspirerte endringsstrategien ene og alene føre til tilstrekkelig og varig endring. Denhardt og Campbell (2006) sier at i offentlig sektor er det ikke nok å fokusere kun på ledelse som drivkraft for endring. Offentlig sektor er skapt for å ivareta befolkningens interesser og av den grunn vil også endringer i offentlig sektor bære preg av at grunnleggende normer og verdier skal ivaretas i endringsprosessen. For å ivareta dette bunnlinjehensynet må organisasjonsmedlemmer på alle nivå i organisasjonskartet delta i endringsprosessen. Innspill fra befolkningen vil også komme endringsinitiativet til gode (Denhardt og Campbell 2006).

Nyere forskning, presentert av Bueno og Kerber (2010) viser tre måter å implementere organisatoriske endringer på. Organisasjoner er i kontinuerlig endring for å holde tritt med utviklingen av samfunnet vi lever i. Dette gjelder offentlig så vel som privat sektor. Bueno og Kerber (2010) sier at for å få endringen til å vare, må organisasjonen først og fremst skape endringskapasitet, både før, under og etter at endringen er iverksatt. Meyer og Stensaker (2011 s. 17) definerer endringskapasitet som *organisasjoners evne til å gjennomføre endringer, samtidig som det opprettholdes fokus på den daglige driften*. Endringskapasitet dannes gjennom å frigjøre ressurser til endring, midlertidig øke eller tilføre nye ressurser til endringsinitiativet er implementert, eller utvikle endringsressurser ved å benytte den allerede iboende kunnskapen om endring hos organisasjonsmedlemmene (Meyer og Stensaker 2011).

Bueno og Kerber (2010) deler endring inn i; direkte, veiledet (guided) og planlagt endring. *Direkte endring* er styrt fra toppledelsen og beror på autoritet og overtalelse. Ledelsen kommuniserer endringen ut i organisasjonen på en måte som får organisasjonsmedlemmene til å føle at endringen er nødvendig for organisasjonens overlevelse. Direkte tilnærming har mange likhetstrekk med strategi E, og anses som en tilnærming hvor endringen skjer raskt og har store endringsutfall. *Veiledet eller guided endring* likner mer på strategi O og denne formen for endring kan oppstå på alle nivåer i organisasjonen. Tilnærmingen baserer seg på involvering og forpliktelse blant organisasjonsmedlemmene som også representerer det beste for organisasjonen. Den siste tilnærmingen som Bueno og Kerber (2010) trekker frem er *planlagt endring*, denne formen for endring kan oppstå på alle nivå i organisasjonen, med støtte fra toppledelsen. Endringslederen søker involvering, og forpliktelse til endringsforslaget ved å benytte ulike tiltak for å redusere motstand mot endringsinitiativet. Denne tilnærmingen kan sees på som en kombinasjon eller hybrid mellom strategi E og strategi O, hvor planleggingen skjer hos organisasjonsmedlemmene, mens selve gjennomføringen er det

ledelsen som står for. Videre forklarer de at organisasjoner må benytte disse tilnærmingene om hverandre, da de begge har store fordeler dersom de blir benyttet på riktig måte, men også store ulemper dersom de brukes på feil måte. Nøkkelen er å tilpasse strategien best mulig til kontekst for endringen (Buono og Kerber 2010).

3.4.3.1 Oppsummering

Nyere organisasjonsteoretisk forskning viser at kombinasjon av ulike strategiske virkemidler er riktig fremtoning for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Jacobsen (2012) hovedfokus ligger på to strategier han kaller strategi E og strategi O, likevel sier han at i nyere organisasjonsteoretisk forskning viser det seg at man må tilnærme seg endring fra et situasjonsavhengig perspektiv. Kjente organisasjonsteoretikere som Kotter (2012), Denhardt og Campbell (2006), Fernandez & Rainay (2006) presenterer strategier hvor man kombinerer Jacobsens (2012) strategi E og strategi O. For å finne ut om en kombinasjon av ulike strategiske tilnærminger er riktig måte å «angripe» endringsprosessen på, ønsker jeg å teste ut hypotese 8 på mine respondenter.

H8: Endringsprosjekter som veksler mellom «ovenfra og ned» og «nedenfra og opp» mobilisering vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som ikke benytter en slik kombinasjonsstrategi.

3.5 Reaksjoner på endringsinitiativet

Organisasjonslitteraturen hevder at en av endringsagentenes største utfordringer i en endringsprosess er å håndtere hvordan ulike aktører reagerer på endringsinitiativet. En endringsagents drøm må være at sentrale aktører slutter opp om endringsinitiativet, uansett hvilket endringsforslag som ligger på bordet. Slik er det ikke i virkeligheten.

Endringsagentene opplever ulike reaksjoner på endringsinitiativ og disse kan ofte sees i sammenheng med valg av endringsstrategi. Hva er det som gjør at noen endringsinitiativ blir mottatt med entusiasme av sentrale aktører, noen med likegyldighet og noen med total motstand? I det følgende vil jeg presentere ulike reaksjoner som kan påvirke utfallet av endringsprosessen.

3.5.1 Oppslutning

Oppslutning om endringsinitiativet er tett forbundet med valg av endringsstrategi O. Sentrale elementer i strategien gjør at organisasjonsmedlemmene føler tilknytning og eierskap til endringsprosessen, noe som igjen gjør oppslutning om endringsinitiativet mer sannsynlig. Likevel finnes det ulike former for oppslutning. Jacobsen (2012) deler oppslutning inn i tre ulike faser hvor grad av oppslutning definerer de ulike fasene.

Fase 1 beskriver Jacobsen (2012) for «nødvendighetsoppslutning». Her opplever endringsagentene at organisasjonsmedlemmene slutter opp om endringen fordi de føler at de ikke har noe annet valg. Endringsinitiativet faller ikke nødvendigvis i god jord hos organisasjonsmedlemmene, men risikoen forbundet med å motsette seg endringen regnes for å være betydningsfull for de involverte. Her kan forhold som personlige interesser spille inn.

Fase 2 kalles for «normativ oppslutning». I denne fasen handler det om at organisasjonsmedlemmene slutter opp om endringen fordi de ønsker det eller føler de må gjøre det. Bakgrunnen kan være tilhørigheten organisasjonsmedlemmene føler til arbeidsplassen sin og forhold som kan påvirke her er måten organisasjonen ivaretar personlige forhold hos organisasjonsmedlemmene.

Den siste fasen kaller Jacobsen (2012) «affektiv oppslutning». Her sees organisasjonsmedlemmer som slutter opp om endringen fordi de tror på endringsinitiativet og at dets formål er nødvendig for organisasjonen. Endringen oppleves som positiv for involverte aktører og sentralt i denne typen oppslutning står tanken om at endringsinitiativet vil løse problemene organisasjonen står overfor.

3.5.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring står sentralt ved valg av lederstil E. Motstand mot endring finnes i ulike faser hvor graden av motstand er økende. Jacobsen (2012) beskriver fase 1 som fravær av positive eller negative følelser. Organisasjonsmedlemmene viser grad av apati eller likegyldighet. Denne formen for motstand er mild og opptrer ofte når endringen kommer plutselig og uventet fra ledelsen. Endringstiltak ledelsen iverksetter treneres av organisasjonsmedlemmene og det er ofte vanskelig å fastslå om endringen faktisk har skjedd. I denne fasen vil skjev informasjonsflyt mellom leder og medarbeider stå sentralt.

I fase 2 blir motstanden tydeligere og Jacobsen (2012) kaller denne typen motstand for passiv motstand. Organisasjonsmedlemmene viser negative oppfatninger og negative holdninger til endringen og de begynner å stille spørsmålstegn til endringsinitiativet og behovet for endringen.

I fase 3 øker synligheten av motstand betraktelig. Organisasjonsmedlemmene regnes for å være i den aktive fasen av motstand hvor det ytres sterke kritiske meninger, gjerne både i og utenfor organisasjonen. Medarbeiderne som slutter opp om denne typen motstand stiller seg tvilende til videre prosess og boikotter dermed endringsinitiativet.

I fjerde fase dreier det seg om aggressiv motstand hvor organisasjonsmedlemmene aktivt snakker nedlatende om organisasjonen og endringsinitiativet. Organisasjonsmedlemmene kan i slike tilfeller ty til virkemidler som streik og sabotasje for å gi uttrykk for sin motstand mot pågående endringsprosess. Samtidig prøver motstanderne å få med seg andre organisasjonsmedlemmer på å motsette seg endringen (Jacobsen, 2012).

3.5.3 Årsaker til oppslutning og motstand

Det at det er rom for reaksjoner på endringsinitiativet beror på antakelsen om at selve grunnelementet i organisasjoner er mennesker, både i sin individuelle form og sammensatt i grupper (Jacobsen, 2012). Endringer rører ved menneskers følelser og det gjenspeiler også organisasjonslitteraturens oppsummering av årsaker til oppslutning og motstand til endring.

Faglig enighet og uenighet er en viktig årsak til henholdsvis oppslutning og motstand.

Organisasjonsmedlemmene relaterer seg til behovet for endring ut fra et faglig perspektiv og håndterer endringsinitiativet deretter. Denne typen årsak kan ofte sees i ekspertorganisasjoner som sykehus hvor organisasjonsmedlemmene er svært faglig involverte. Et eksempel på hvordan faglig uenighet kan være årsak til motstand fremkommer av en spennende studie i forbindelse med opprettelse av nye Akershus universitetssykehus (AHUS), utarbeidet av legen Eli Berg. I etterkant av helseforetaksreformen fulgte hun 80 leger og sykepleiere over 4 år og registrerte hva og hvordan de opplevde endringene ved overgangen fra et tradisjonelt fylkeskommunalt sykehus til en mer moderne statlig drevet institusjon. Berg har skrevet boka «På helsa løs – økonomifokus i norske sykehus» og hun skriver i forbindelse med fremleggningen av sine resultater «*kan det være slik at ideene fra denne såkalte moderniseringen av offentlig sektor hemmer mer enn den fremmer helsepersonellens muligheter for en god helsetjeneste for befolkningen*» (Berg, 2012). Samtidig så mener hun at politikerne bør tenke seg om før de fortsetter prosessen som oppleves ødeleggende for faglig videreutvikling og hensynet til pasientens beste (Berg, 2012).

Neste årsak som trekkes frem av Jacobsen (2012) er *frykten for det ukjente*. Et fenomen som ofte settes i sammenheng med menneskers tilnærming til nye ting. Mennesker søker mot det trygge og det etablerte, og endringer kan utfordre disse menneskelige verdiene. Fenomenet forekommer selvfølgelig i varierende grad ut fra type endringsinitiativ og kan også sees i sammenheng med type organisasjonsmedlemmer. Noen mennesker har naturlig fremtoning mot det nye og ukjente, mens andre søker tilbake til «gamle vaner».

Tap og gevinst av personlige goder settes også i årsakssammenheng til oppslutning og motstand mot endring. Det er ofte slik at endringer vil påvirke hvordan goder og onder er fordelt i en organisasjon. Et relevant eksempel er reformeringen av det norske helsevesen som har brakt med seg en rekke endringsinitiativ fra privat virksomhet, som igjen kan ha medført at noen organisasjonsmedlemmer oppfatter arbeidshverdagen som mer stressende og

krevende, samtidig så har reformene brakt virkemidler som incentiver inn i offentlige virksomheter som på sin side igjen kan være årsak til oppslutning til endringsinitiativet.

Tap av identitet er gjerne forbundet med motstand mot endring ved at organisasjonsmedlemmer ved noen endringsinitiativer kan føle på en direkte trussel mot tilhørigheten de har til organisasjonen. Endringer kan medføre tap av noe man har investert følelser i, og det kan oppleves traumatisk for enkelte.

Mange endringsprosesser er også forbundet med *ekstraarbeid* som også er den femte årsaken Jacobsen (2012) trekker frem. For at endringen skal kunne tre i kraft må ofte det gamle «fases ut». Prosedyrer må oppdateres, protokoller må omstruktureres og holdninger i det kollegiale miljøet må endres. Dette medfører merarbeid også med tanke på opplæring og oppdatering av ansatte. Fenomenet kan på dette området settes i sammenheng med «frykten for det ukjente» hvor det fremkommer at mennesker takler nye ting på ulike måter.

Tap av *sosiale relasjoner* kan være en viktig årsak til motstand i den grad at organisasjonsmedlemmer med gode sosiale relasjoner vil kunne føle endringen som en trussel mot disse relasjonene. Organisasjonsmedlemmer med dårlige sosiale relasjoner vil kunne bruke endringen som en positiv ting i den grad at det på bakgrunn av endringen også tvinges frem endringer i det sosiale miljøet blant organisasjonsmedlemmene.

Tett knyttet opp mot sosiale relasjoner finner vi *brudd på psykologiske kontrakter* som årsak til motstand. En psykologisk kontrakt er en uformell og ikke-skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og er avhengige av hverandre (Jacobsen, 2012 s. 138). Kontrakten utformes ved stadig interaksjoner mellom mennesker i organisasjonen og i denne kontrakten ligger en forventning om hvordan man som ansatt skal oppføre seg i organisasjonen og hvilke oppgaver man som arbeidstaker skal utføre uten at noen nødvendigvis forteller deg det.

Organisatoriske endringer kan medføre *endrede maktforhold*, som også er den åttende årsaken til motstand eller oppslutning mot endring. Det kan være nedleggelse av sentrale lederposisjoner, så fremst som opprettelse av nye. Dette kan påvirke organisasjonsmedlemmenes innflytelse og påvirkningsmuligheter, samtidig som årsaken kan sees i sammenheng med tap av identitet, som ble beskrevet tidligere i avsnittet.

Organisasjonsmedlemmene kan motsette seg endringsinitiativet dersom endringen medfører

endringer i maktforhold som ikke kommer organisasjonsmedlemmene til gode, samtidig som de kan slutte enklere opp om endringen dersom endringer i maktforhold har en direkte positiv påvirkning på organisasjonsmedlemmene.

Til slutt trekkes *aktører i omgivelsene* frem som årsak. Dette kan sies å gjelde spesielt for organisasjoner som er tungt forankret i lokalsamfunnet. Her kan det trekkes paralleller til eksempelet i kapittel 2 hvor det ble beskrevet uroligheter og motstand hos lokalbefolkningen ved nedleggelse av to lokalsykehus i SSHF. Organisasjoner kan i mange tilfeller ha sterk påvirkning på lokalsamfunnets identitet. Endringer som påvirker lokalsamfunnet negativt vil kunne møte motstand, samtidig som endringer som påvirker lokalsamfunnet positivt vil enklere få oppslutning.

3.5.3.1 Oppsummering

Mine antakelser sier at måten endringslederen evner å håndtere organisasjonsmedlemmenes reaksjoner på endringsinitiativet kan settes i sammenheng med vellykkethet. Jeg ønsker å teste ut denne antakelsen ved å presentere hypotese 9 for mine respondenter.

H9: Endringsprosjekter som ledes av endringsagenter som forstår og evner å håndtere organisasjonsmedlemmenes reaksjoner på endringsinitiativet, har en større tilbøyelighet til å lykkes enn de som ikke håndterer denne ledelsesutfordringen.

3.6 Oppsummering

Teorikapittelet har tatt for seg endring som en planlagt prosess. Jeg har beskrevet hvordan ledere gjennom bedre forståelse for endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringens kontekst og ledelse av endringsprosessen kan ta riktige valg i de fire fasene for planlagt endring. Teoridelen viser til tre ulike strategier som vil være aktuelle for endringsledere å benytte seg av. For bedre å forstå hvorfor endringsprosesser opplever ulik grad av vellykkethet, ble det avslutningsvis i teorikapittelet presentert ulike reaksjoner fra organisasjonsmedlemmene ved implementeringen av endringsinitiativet. Jeg har avsluttet hvert delkapittel i teorikapittelet ved å utlede en hypotese som er knyttet opp mot den presenterte teorien. Hypotesene danner grunnlaget for mine empiriske data.

Med dette teoretiske utgangspunktet vil jeg i det neste kapitlet presentere metodiske perspektiver for hvordan jeg skal tilnærme meg hypotesene mine. Kapitlet tar også for seg hvordan dataene er bearbeidet, strukturert og klargjort for analyse og drøftelse. For ordens skyld vil jeg i tabellen under presentere en skjematisk oppstilling av mine 9 hypoteser:

Hypotese Nummer	Antakelse
H1	Måten endringsagentene oppfatter og videreformidler drivkreftene, påvirker grad av vellykkethet.
H2	Endringsprosjektets innhold og størrelse påvirker grad av vellykkethet.
H3	Graden av nødvendighet for endringsinitiativet er avgjørende for et vellykket resultat.
H4	Politiske pålegg som motsier fagfolk sine råd, gjør at endringsinitiativet møter motstand.
H5	Tidspunkt for endringen, samt avsatt tid til endringen, påvirker grad av vellykkethet.
H6	Endringsprosjekter som følger en streng prosjektstyringslogikk vil oppleve større grad av vellykkethet enn prosjekter som ikke gjør det.
H7	Endringsprosjekter som realiseres ved hjelp av en «nedenfra og opp» tenkemåte vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som benytter «ovenfra og ned» tenkemåte.
H8	Endringsprosjekter som veksler mellom «ovenfra og ned» og «nedenfra og opp» mobilisering vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som ikke benytter en slik kombinasjonsstrategi.
H9	Endringsprosjekter som ledes av endringsagenter som forstår og evner å håndtere organisasjonsmedlemmenes reaksjoner på endringsinitiativet, har en større tilbøyelighet til å lykkes enn de som ikke håndterer denne ledelsesutfordringen.

4 Metode

I følgende kapittel vil jeg belyse fire ulike aspekter knyttet til valg av metode og gjennomføring av den empiriske undersøkelsen. Med utgangspunkt i problemstillingen vil jeg gjøre rede for hvilke data jeg trenger og hvordan jeg har samlet inn disse dataene. Jeg vil også vise hvordan jeg har behandlet og tilrettelagt dataene mine, som grunnlag for analyse, drøfting og konklusjon. Avslutningsvis i delkapittelet reflekterer jeg over styrker og svakheter med dataene mine.

4.1 Metodeteori

Begrepet *metode* betyr opprinnelig *veien til målet* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 217). For å finne svar på mitt forskningsspørsmål må jeg innhente relevant *empiri*. Empiri defineres som informasjon om virkeligheten, ifølge Jacobsen (2015, s. 13). Når empiri skal brukes til å besvare et forskningsspørsmål er det to viktige krav som må tilfredsstilles; 1) Empirien må være *gyldig og relevant* (valid), og 2) Empirien må være *pålitelig og troverdig* (reliabel). Krav om gyldighet og relevans henspiller på at de dataene som samles inn i forbindelse med intervju, som er aktuelt i mitt tilfelle, faktisk gir svar på de spørsmålene som er stilt innledningsvis i oppgaven. Kravet om pålitelighet og troverdighet sier noe om at man må kunne stole på de funn som blir gjort og presentert. For å sikre at jeg tilfredsstiller disse kravene, må jeg ta stilling til ulike metodeteori som fremkommer videre i dette kapittel.

Som beskrevet over er metode en samling av teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, s. 23). Vi kan tilnærme oss forskningsspørsmålet på en *induktiv* eller *deduktiv* måte. En induktiv tilnærming innebærer at forskeren bringer empiri til teorien, altså at data samles inn, med så åpent sinn som mulig, i forkant av den teoretiske analysen. Motsetningen er den deduktive tilnærmingen hvor forskeren går fra teori til empiri. Det vil med andre ord si at empirien innhentes på bakgrunn av teoretiske antakelser. Denne tilnærmingen forutsetter at forskeren har klar teori før arbeidet med datainnsamling starter. Jeg vil tilnærme meg mitt forskningsspørsmål på en deduktiv måte.

Et annet sentralt begrep er *generalisering*. Jacobsen (2015, s. 89) sier at generalisering dreier seg om å gjøre noe som i utgangspunktet er spesifikt, til noe allmenngyldig. Jacobsen (2015) skiller mellom statistisk generalisering og teoretisk generalisering. Mitt forskningsspørsmål dreier seg om teoretisk generalisering. For at et forskningsspørsmål skal være teoretisk generaliserende innebærer det at man ut fra et fåtall av observasjoner, danner en mer generell

teori om hvordan virkeligheten ser ut. Teorien springer ut fra noe vi har sett, hørt eller lest (Jacobsen 2015, s. 90). Videre kan forskningsdesignet være *intensivt* eller *ekstensivt*. Et intensivt undersøkelsesopplegg, som er aktuelt for å besvare mitt forskningsspørsmål, klassifiseres ved at man går i dybden på et fenomen, og ved et detaljert blikk finner man sammenheng mellom teori og virkelighet. Denne formen for undersøkelsesopplegg benyttes ofte ved virkelighetsnære studier av få enheter, med opptil flere variabler (Jacobsen 2015). I motsatt ende finner vi det ekstensive undersøkelsesopplegget. Dette klassifiseres ved at man studerer i bredden og gjerne mange enheter.

Metodekapittelet vil videre beskrive hvilken type empiri som trengs for å besvare mitt forskningsspørsmål og hvordan jeg har tilegnet meg denne empirien. Videre fremlegges ulike styrker og svakheter med forskningsmetoden. Avslutningsvis i kapittelet følger en beskrivelse av hvordan empirien er håndtert og analysert slik at den er klargjort for drøftelse og konklusjon.

4.1.1 Å utvikle et forskningsspørsmål

Et forskningsspørsmål kan være *forklarende* eller *beskrivende*. Et beskrivende forskningsspørsmål vil konsentrere seg om å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt. En forklarende, eller kausal problemstilling vil inneholde et ønske om å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter. Jacobsen (2015) sier at et godt forskningsspørsmål må være enkelt, spennende og fruktbart. Og han sier videre at dersom problemstillingen skal være forskbar må man kunne svare relativt presis på de fire spørsmålene; *Hvem? Hva? Når? Hvor?*

Grunnlaget for denne oppgaven er basert på en forklarende problemstilling hvor det sentrale oppdraget er å undersøke hva som kan *forklare* forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter.

4.1.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger, som i hovedsak er formidlet via språk og handlinger (Dey 1993, s. 10)

Kvalitativ metode ble valgt fordi den tillater nærheten til respondenten. Nærhet til respondenten åpner for empati og forståelse, og som forsker gis man muligheten til å formidle respondentens oppfatninger gjennom egne ord. I motsetning til kvantitativ metode hvor innhenting av data gjerne skjer på avstand, hvor respondentens oppfattelser av situasjonen tolkes individuelt av forskeren. I kvantitativ metode skapes det rom for at forskeren kan danne seg en subjektiv forståelse av situasjonen som ikke er synonym med det respondenten prøver å få frem i sin beskrivelse. Kvalitativ metode er mer fleksibel og tillater til en viss grad at veien blir til mens man går. Kvalitativ metoden vil bidra til å belyse flere sider av problemstillingen enn hva en kvantitativ metode ville gjort. Flexibilitet representerer på mange måter en fordel, samtidig er det viktig å passe seg for at fleksibiliteten ikke blir en ulempe i form av at man sporer av og bruker tid på tema og informasjon som ikke er direkte relevant for problemstillingen. For å belyse mitt forskningsspørsmål er det relevant å forstå sammenhengen mellom individ og kontekst. Kvalitativ metode gir meg denne muligheten. Antall respondenter var også avgjørende i valget. En kvantitativ undersøkelse ville ikke egnet seg ved forskningsspørsmål som beregnes på få respondenter, slik som i mitt tilfelle. Ved å bruke kvalitativ tilnærming vil jeg kunne dra nytte av den enkelte respondents oppfatning av situasjonen, som vil være viktig for å kunne belyse problemstillingen min på riktig måte.

4.2 Casestudier

Jacobsen (2015) presenterer ulike forskningsdesign. Han trekker blant annet frem utvalgsstudier, casestudier og eksperimentelle studier, hvor jeg finner casestudier som relevant for mitt forskningsspørsmål. I det følgende vil jeg presentere teori rundt casestudier og hvilken sammenheng dette har i mitt forskningsarbeid.

4.2.1 Enkeltcase-studier

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Betegnelsen «case» kommer av det latinske *casus*, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle (Andersen, 2013 s. 14). Casestudier deles inn i ulike typer, hvor jeg velger å trekke frem enkeltcase-studie som er aktuelt for mitt forskningsspørsmål. Et enkelt-case studie beskrives som en studie hvor forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart, avgrenset i tid og rom (Jacobsen 2015, s. 99). Gjennom å konkretisere studiet vil man oppnå en så virkelig beskrivelse som mulig. Jacobsen (2015) sier at enkeltcase-studier gir forskeren muligheten til å forstå samspillet mellom aktører og kontekst på best mulig måte.

Styrken ved casestudier ligger i forståelsen og forklaring av handling og prosesser (Andersen, 2013 s. 25). Casestudier er derfor ikke egnet ved bruk i studier hvor man ved hjelp av kvantitativ metode ønsker å kartlegge omfanget av et fenomen. Yin (1989) hevder at *“case studies are the preferred strategy when “how” and “why” questions are being posed”* (Yin 1989 i Andersen, 2013, s. 25). Casestudier har også mye kritikk forbundet med seg. Mange hevder at man ikke kan generalisere ut fra en enkeltcase-studie og at ved gjennomføring av slike studier gis forskeren alt for stort spillerom for egne subjektive fortolkninger. Flyvbjerg (2010) har skrevet en artikkel hvor han presenterer fem misforståelser om casestudiet. Misforståelsene beror blant annet på hvorvidt casestudier kan generalisere eller ikke, og om casestudier kan bidra til vitenskapelig utvikling sådan. Flyvbjerg (2010) hevder at casestudier er ideelle til både generalisering, hypotesetesting og utvikling av vitenskapelig metode nettopp fordi man går i dybden på et fenomen, og av den grunn kan casestudier være en hovedkilde til teoriutvikling i samfunnsvitenskapen. Casestudier er mye brukt ved teoretisk hypoteseprøving. Hvert delkapittel i det foregående kapittel ble avsluttet med presentasjon av en teoretisk hypotese. En teoretisk hypotese innebærer at empiriske implikasjoner av teori prøves ut i forhold til empiriske fordelinger (Andersen, 2013 s. 83). Andersen (2013) sier at hypoteser som omhandler

årsakssammenhenger, slik som i mitt tilfelle, må forstås i lys av lokal kontekst og relevant teori. Forklaringen rundt årsakssammenhenger kan knyttes mot ulik grad av generalitet, noe som innebærer at deler av det empiriske materiale som anses for relevant vil løftes frem, mens andre deler av materiale anses som mindre eller lite relevant og av den grunn ikke fremheves under presentasjon av funn. Dette representerer en form for reduksjon av data, som er nødvendig i all form for kvalitativ analyse.

4.2.2 Valg av case og respondenter

Bakgrunnen for valg av case er at jeg selv er så heldig å få ha denne komplekse organisasjonen, Sørlandet Sykehus HF, som min arbeidsplass. Organisasjonstypen sykehus har et mangfold av utfordringer knyttet til temaet mitt, og nysgjerrigheten rundt dette ble fattet tidlig i min yrkeskarriere ved Sørlandet Sykehus, og den fortsatte å øke de påfølgende år. For å belyse min problemstilling ønsker jeg å benytte meg av respondenter med stilling mellomleder eller høyere, som har deltatt i endringsprosjekter med ulik grad av vellykkethet den senere tid. Det er ønskelig at respondenten har litt fartstid som leder. Respondentene er valgt ved hjelp av kompetanseenheten ved SSHF og grunnlaget for utvalget er at respondentene mine sitter på mye relevant informasjon koblet mot mitt forskningsspørsmål. Ettersom utvelgelsen av respondenter ble gjort i samarbeid med kompetanseenheten ble jeg som forsker en nøytral part i utvelgelsesprosessen. Jeg vil forske på min problemstilling ved Sørlandet Sykehus våren 2019.

4.3 Innsamling av kvalitative data

Kvalitativ metode er brukt gjennomgående i hele oppgaven. Innledningsvis starter jeg med mine kvalitative antakelser rundt mitt forskningsspørsmål, før jeg videre legger frem kvalitativ teori som belyser problemstillingen. Som grunnlag for analyse- og drøftingskapittelet har jeg valgt det åpne individuelle intervju, som ved hjelp av kvalitative data vil gi klarhet i om den teoretiske tilnærmingen finner rot i virkeligheten. Gjennom intervjuene vil virkeligheten komme til uttrykk gjennom observasjoner og tekster, som senere skal systematiseres, sammenfattes og presenteres i et senere kapittel i oppgaven min.

4.3.1 Det åpne individuelle intervjuet

Som grunnlag for min empiri har jeg valgt å benytte det åpne individuelle intervjuet. Personlige intervjuer er en klar form for individualisering (Jacobsen 2015, s. 146) og frembringer respondentens holdninger og oppfatninger om temaet uten ytre påvirkning. Ved å benytte denne formen for datainnsamling er det også viktig at jeg som intervjuer er bevisst på min rolle, og at jeg ved analysing av dataene er klar over mulig påvirkning på respondenten og deres svar.

I teorikapittelet ble det etter hvert delkapittel presentert en hypotese knyttet opp mot den teorien som var beskrevet. Hypotesene ble til slutt fremstilt i en oversiktlig tabell som avslutning på det foregående kapittel. I forkant av intervjuet ble det utviklet en intervjuguide (vedlegg 1) med utgangspunkt i hypotesene, og denne ble brukt som grunnlag for samtale mellom intervjuer og respondent. På grunnlag av dette kan jeg si at intervjuet til en viss grad foregikk under strukturelle forhold. Utarbeidelse av intervjuguide sikrer at intervjuet holder seg innenfor rammene av de tema som er relevante for problemstillingen, og det gir respondenten følelsen av at intervjuet er planlagt og ønsket.

Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet ble alle intervju utført personlig, og lydopptak ble gjort for å sikre korrekt oppfattelse av respondenten, samtidig som det gjorde arbeidet med dataene enklere for meg i ettertid. Ved å ta opptak kunne jeg føle meg trygg på at jeg gjenga respondenten på riktig måte. Det ble ikke foretatt noen form for observasjonsnotater, som respondentens kroppsspråk og liknende under intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført i april 2019, og lokasjon for intervjuene var Sørlandet Sykehus. Intervjuene ble gjennomført på tomannshånd, altså med kun intervjuer og respondent tilstede i rommet. I forkant av intervjuene ble det søkt NSD (norsk senter for forskningsdata)

ettersom båndopptak regnes i kategorien personopplysninger. Søknaden var innvilget før intervjuene ble gjennomført. Respondentene ble gjort kjent med søknaden, samt annen informasjon som jeg anså som nyttig, gjennom et samtykkeskjema (vedlegg 2) som ble presentert og signert av respondenten på intervjudagen.

4.3.2 Transkribering

Primærdataene som ble samlet inn gjennom intervjuene ble i sin helhet transkribert, i forkant av analyse. Å transkribere vil si å overføre muntlig tale til skriftlig tekst (Jacobsen, 2015. s. 201). Når man transkriberer må man ta høyde for at det vil skje en fordreining av hendelsen. Dette gjelder også ved detaljert gjengivelse ord for ord (Malterud, 2011. s. 76). Det er tilnærmet en umulig oppgave å gjengi respondenten hundre prosent, da forhold som non-verbalkommunikasjon og partenes felles erfaringsbaserte forståelse av et element i samtalen ikke kommer til uttrykk på båndet og den transkriberte utgaven av intervjuene (Malterud, 2011). Under transkriberingen har jeg tatt et valg om å oversette eventuelle dialekter til bokmål, noe som kan gjøre at et sitat fremstilles på en annen måte enn det var ment. Ved selv å transkribere fortløpende etter intervjuene vil jeg kunne dra nytte av at samtalen mellom intervjuer og respondent sitter friskt i minne, noe som vil være fordelaktig for intervjuer dersom deler av samtalen fremstår uklar eller utydelig på grunn av dialekt eller andre faktorer.

Transkriberingen av mine fem kvalitative intervju var et tidkrevende arbeid som resulterte i 68 dataskrevne sider med totalt 33 463 ord. På tross av tidsbruk er min erfaring med transkriberingen at jeg på en enklere måte klarte å systematisere mine data slik at de kunne benyttes på en hensiktsmessig måte i analyseprosessen. Ved å omforme tale til skriftlig data fikk jeg som forsker muligheten til å oppklare eventuelle misoppfatninger som oppsto underveis i intervjuet, samtidig som det gav meg en gylden mulighet til å forstå temaet mitt for oppgaven på flere måter, noe som igjen gir meg en enda bedre forståelse av den kausale sammenhengen.

4.4 Analyse av kvalitative data

Analyseprosessen skal bygge bro mellom rådata og resultater ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet (Malterud, 2011. s. 91). Videre forklarer Malterud (2011) at analysen skal foregå på en måte som gjør at man ved et senere tidspunkt vil kunne gjenkjenne og anerkjenne forskerens systematiseringsarbeid, og deretter forstå konklusjonen som trekkes avslutningsvis. Også i analyseprosessen er det viktig å være klar over egen rolle. Fremgangsmåten jeg har valgt å benytte i analyseprosessen bygger på Matthew Miles og Michael Hubermans (1984, s. 21-23) metode hvor analyseprosessen deles inn i tre faser;

1. Reduksjon av data (*Koding*)
2. Presentasjon av data (*Tematisering*)
3. Konklusjoner og verifisering (*Oppsummering*)

4.4.1 Koding

Analyseprosessen starter med reduksjon av data, heretter kalt koding. I denne fasen vil det transkriberte materiale etter intervjuene gjennomgå forenkling og sortering, for å gjøre datamengden mer håndterlig. Målet med kodingen er å trekke ut de aller mest sentrale delene av empirien slik at de enklere kan identifiseres og kobles mot hypotesene mine (Hjerm og Lindgren 2011). Ved å benytte koding som verktøy i analyseprosessen er det viktig å være klar over at arbeidet som gjøres i denne prosessen danner grunnlaget for videre analyse. Dersom arbeidet med kodingen ikke gjøres nøysomt, vil dette kunne prege resultatene av forskningsarbeidet. Kodearbeidet starter allerede ved første gjennomlesning av intervjuene, hvor materialet systematiseres under fiktive koder eller stikkord som representerer hovedpoenget i teksten. Kodene vil i neste fase plasseres i ulike kategorier knyttet opp mot hypotesene. For å oppnå god dekning av koder må materialet gjennomgås flere ganger. Hjerm og Lindgren (2011 s. 89) sier at kvalitativ analyse alltid er *iterativ*, som betyr at man gjennomgår empirien flere ganger, helt til man føler resultatene er stabile og godt underbygget.

4.4.2 Tematisering

Neste steg i analyseprosessen er tematisering. I denne fasen skal kodene plasseres i ulike tema. Etersom jeg har utviklet en intervjuguide med utgangspunkt i hypotesene mine, som er knyttet til teorikapittelet, velger jeg å benytte spørsmålene i intervjuguiden som tema. Dette vil være et naturlig valg ettersom intervjuguiden danner grunnlaget for om jeg i

analysekapittelet kan bekrefte eller avkrefte hypotesene mine. Samtidig sier Hjern og Lindgrem (2011) at temaene må være noe som er godt representert i materialet og som har sammenheng med det du ønsker å undersøke. For ordens skyld følger fullstendig kodetabell som vedlegg 3 til denne oppgaven. Kodene er redusert ytterligere og presenteres i en analysematrise i kapittel 5.10 i denne oppgaven. For å styrke min analyse vil jeg i neste kapittel trekke ut sitater fra intervjuene som er relevant for diskusjonen og som underbygger min konklusjon.

4.4.3 Kongruensanalyse

En kongruensanalyse har som formål å teste forklaringskraft til teori. Som forsker utarbeides det hypoteser som videre testes på en case i analyseprosessen. Hvis prediksjonene samsvarer med mine respondenters virkelighetsoppfatning vil det gi økt støtte til teorien rundt mitt forskningsspørsmål (Andersen, 2013). Kongruensanalysen kommer til syne i kapittel 6, hvor jeg foretar selve analysen av mine empiriske data. Hvert delkapittel i analysekapittelet avsluttes med at jeg enten velger å bekrefte eller forkaste hypotesene med utgangspunkt i teori og mine empiriske funn.

4.4.4 Presentasjon av analysematrise

Ved å presentere mine resultater i en analysematrise vil jeg få oversikt over den horisontale tolkningen på tvers av respondentene, med utgangspunkt i samme spørsmål. Jeg vil også få en oversikt over den vertikale tolkningen som sier noe om eventuelle likheter og forskjeller hos respondentene. Analysematrisen fremkommer på neste side, hvor R1 representerer respondent 1, R2 respondent 2 og så videre.

Spørsmål ↓	Respondent →	R1	R2	R3	R4	R5
1) Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet til de som faktisk skal realisere det. Er du enig i det? Hvor viktig anser du denne egenskapen hos en leder?						
2) En annen måte å forstå graden av vellykkethet handler om innholdet og størrelsen på endringsprosjektet. Er det slik at jo større og mer komplekst endringsprosjektet er, jo vanskeligere er det å gjennomføre det?						
3) I organisasjonsteori så sier vi at drivkrefter for endring kan deles inn i indre og ytre drivkrefter. I min case vil jeg illustrere indre drivkrefter med graden av nødvendighet for endringsinitiativet. Vil du si deg enig i påstanden om at når nødvendigheten for endringen er betydelig så vil også endringsprosjekter være enklere å gjennomføre?						
4) Som illustrasjon på den ytre konteksten vil jeg trekke frem sykehuset som en offentlig styrt organisasjon. Mener du at endringsprosjekter som iverksettes som følge av politiske pålegg medfører mindre grad av vellykkethet?						
5) Et sentralt begrep i planlagte endringsprosesser er <i>tid</i> . Opplever du at tidspunktet for endringsprosjektet har sammenheng med om du lykkes eller ikke? Og i hvilken grad mener du at avsatt tid til gjennomføring påvirker prosjektrealisering?						
6) En mye omtalt endringsstrategi følger en streng prosjektstyringslogikk og beror på ledelse «ovenfra og ned». Mener du at ved å benytte en slik strategi medfører økt sannsynlighet for prosjektrealisering?						
7) En annen mye omtalt endringsstrategi benytter en «nedenfra og opp» mobilisering. Mener du at ved å forankre endringsinitiativet hos organisasjonsmedlemmene medfører større grad av prosjektrealisering?						
8) Eller vil en kombinasjon av disse to strategiske tenkemåtene være trylleformularet for å lykkes?						
9) Mener du at dersom du initierer et endringsprosjekt vil sannsynligheten for vellykkethet øke dersom du har endringsagenter som har evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet underveis i prosessen?						

4.5 Å forske ved egen organisasjon

Jacobsen (2015) sier at når man skal forske ved egen organisasjon, er det viktig å kjenne til ulike fordeler og ulemper valget medbringer seg. Han trekker frem fordeler som å kjenne egen organisasjon bedre enn noen som er utenforstående. På den måten vil jeg naturlig nok komme lettere til informasjon om aktuelle respondenter, samt at jeg som ansatt har tilgang til ulike verktøy som gjør at jeg kan gjøre dypdykk angående temaet mitt i interne søkemotorer og prosedyrer. Som arbeidstaker er jeg allerede kjent med noen av strukturene i organisasjonen min, og ved å gjennomføre denne oppgaven vil jeg få muligheten til å lære ytterligere om hvordan den komplekse organisasjonen Sørlandet Sykehus er bygget opp. En annen fordel ved å forske på egen organisasjon er at jeg har mulighet til å gjøre meg kjent med respondentene i forkant slik at jeg tidlig i intervjuet kan bygge nødvendig tillit for et godt resultat.

Selv om det å forske ved egen organisasjon kan med første tanke føles som det eneste naturlige valget, så er det likevel viktig å være klar over at den nære relasjonen man har til sin egen arbeidsplass ikke bare har positive aspekter ved seg. Jacobsen (2015) trekker frem ulemper som jeg som forsker må forholde meg til. Som ansatt i en organisasjon kan man utvikle såkalte «binde flekker». Van Hecke (2007) hevder at som utenforstående har man et bedre grunnlag for å se organisasjonen i et helhetsperspektiv, fordi man som ansatt farges av sitt personlige forhold til organisasjonen og av den grunn har lettere for å utvikle «blinde flekker». Som ansatt vil egne meninger og holdninger også potensielt være en trussel for å frembringe respondentens meninger og holdninger på en riktig måte. Det er viktig at jeg som ansatt er bevisst på dette under intervjuet og forholder meg så objektiv og nøytral som mulig. Jacobsen (2015) sier at man bør være svært forsiktig ved å forske på egen organisasjon hvis man ønsker å «bevise» at noe er galt, eller hvis man vet at man vil bli møtt med mistanke om å opptre på vegne av noen i organisasjonen (Jacobsen, 2015 s. 57).

Jeg føler meg trygg på at min posisjon som ansatt ved Sørlandet Sykehus vil styrke oppgaven min mer enn den vil kunne svekke den. Jeg gjorde tidlig i oppgaven et bevisst valg om å forske på min problemstilling på et mer generelt nivå, kontra å gå i dybden i ett bestemt prosjekt eller en bestemt avdeling. Samtidig tok jeg et valg om å utelate min egen klinikk i undersøkelsen da temaet like godt kunne belyses gjennom å foreta undersøkelsen ved den resterende delen av SSHF. Ved å foreta undersøkelsen på min egen arbeidsplass vil jeg få en unik mulighet til å bli enda bedre kjent med min organisasjon, noe som forhåpentligvis

kommer meg til nytte i fremtiden. Under intervjuene opplevde jeg en passende distanse til respondentene. Med passende mener jeg at jeg hadde kjennskap til noen av eksemplene de valgte å trekke frem, spesielt de av mer generell orden. Min kjennskap til noen av de historiske prosessene ved sykehuset gjorde at jeg følte meg mer trygg på meg selv og min rolle som intervjuer, og det gjorde at jeg kunne stille egnede oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen dersom det var behov for det.

4.6 Validitet, reliabilitet og generalisering

En god casestudie reiser spørsmål om *validitet* og *reliabilitet*. Som nevnt tidligere i dette kapittel må jeg som forsker hele tiden være bevisst på disse to begrepene underveis i planlegging og gjennomføring av min studie dersom mine resultater skal fremstå generaliserende. *Generalisering* henspiller på om mine funn kan overføres og gjelde i andre sammenhenger. Validitet sier noe om at empirien som samles inn må være gyldig og relevant i forhold til forskningsspørsmålet. Andersen (2013) sier at validitet deles inn i *indre* og *ytre validitet*, hvor indre validitet henspiller på kvalitet og troverdighet som omtales som en av casestudienes vesentlige styrker. Ytre validitet henspiller på om empirien jeg har samlet inn og som presenteres i forbindelse med mitt forskningsspørsmål er representativt for en større populasjon. I min studie finner jeg i stor grad indre validitet i min empiri fordi den er samlet inn gjennom det åpne individuelle intervju ved bruk av intervjuguide som er med på å sikre detaljert innsikt i emnene jeg ønsket å belyse. Ytre validitet er noe mindre representert i min empiri da en svakhet ved enkelt-casestudier er at man kun går i dybden ved en enhet, og jeg kan derfor si lite konkret om min empiri er gyldig og relevant i andre sammenhenger. Reliabilitet henspiller på det faktum at den innsamlede empirien må være pålitelig og troverdig for å kunne være generaliserende. Andersen (2013) sier at reliabilitet etableres gjennom dokumentasjon av fremgangsmåte, datagenerering og analyse. For at min oppgave skal være reliabel må jeg som forsker vise systematisk hvordan jeg har gått frem ved innsamling av empiri, hvordan denne er systematisert og behandlet og klargjort for analyse, og hvordan dette sammenhenger med presentasjon av funn og deretter konklusjon. For å sikre reliabilitet i min oppgave har jeg satt meg inn i ulike teknikker for hvordan man samler inn, behandler, systematiserer og presenterer kvalitativ empiri. Dette ble presentert i et av de foregående delkapitler.

4.7 Kritiske refleksjoner

En klok mann sa til meg en gang, «*du finner det du leter etter dersom du ikke tar på deg kritiske briller*». Tolkninger i et kvalitativt undersøkelsesopplegg vil til en viss grad bero på subjektive oppfattelser, og man kan på bakgrunn av det stille seg spørsmål om oppgavens validitet og reliabilitet. For å sikre validitet har jeg valgt en deduktiv tilnærming til mitt forskningsspørsmål, som tillater meg å utvikle hypoteser om årsakssammenhenger på bakgrunn av allerede eksisterende teori. For å gjøre dette gyldig og relevant så tok jeg et bevisst valg om å benytte en forhåndslaget intervjuguide som sikret at jeg som intervjuer holdt fokus og fikk svar på de spørsmålene jeg lurte på. Valg av respondenter ble gjort i samarbeid med kompetanseenheten ved SSHF, av den grunn at jeg som forsker ikke skulle være direkte involvert i prosessen. Antall respondenter ble avklart med mine veiledere i forkant og antallet ble valgt med tanke oppgavens omfang så vel som at den skrives av en enkelt person. Jeg må selvsagt være bevisst på at valg av respondenter, og antall respondenter vil være utgangspunktet for mine funn og av den grunn må jeg være kjent med at funn kunne vært annerledes dersom jeg hadde hatt andre respondenter, eventuelt flere respondenter. Jeg føler meg likevel trygg på at mine respondenter representerer et utvalg av ledere ved SSHF som er, og har vært aktive deltakere i endringsprosjekter den senere tid i min organisasjon.

4.8 Oppsummering

Metodekapittelet har tatt for seg ulike metodiske perspektiver, og gir en beskrivelse av hvordan jeg som forsker har valgt å knytte sammen teori og empiri ved hjelp av ulike teknikker. Jeg har beskrevet casestudier og hvordan jeg valgte respondenter til min casestudie. Jeg har beskrevet analyseprosessen fra innsamling av data, til reduksjon av data, tematisering og til slutt presentasjon av empiriske data som fremkommer i det neste kapittel. Jeg har også vist analysematrisen min, som brukes aktivt i analysekapittelet. Avslutningsvis i kapittelet har jeg presentert oppgavens validitet og reliabilitet, samt hvor viktig det er å være bevisst på sin rolle som forsker ved egen organisasjon.

5 Presentasjon av empirisk materiale

I følgende kapittel vil jeg presentere det empiriske materialet gjennom sitater som er hentet fra intervjuene, og som representerer respondentenes syn på temaet. Jeg presenterer funnene i ni ulike delkapitler som gjenspeiler intervjuguiden.

5.1 Oppfatte og videreformidle

- 1) *Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet til de som faktisk skal realisere det. Er du enig i det? Hvor viktig anser du denne egenskapen hos en leder?*

Under intervjuene kom det frem at samtlige av de fem respondentene mente at leders evne til å oppfatte og videreformidle målet i en endringsprosess er avgjørende for et godt resultat. Noe av det respondentene trakk frem:

- *«Det er en viktig lederegenskap å formidle videre endringsbehovet på en riktig måte, for endring skjer hele tiden».*
- *«Jeg tenker at det er kjempeviktig, og det første steget i dette, er at du greier å formidle det og at det blir forstått på den måten som du ønsker at det skal bli oppfattet, og sjekke ut at det er felles oppfattelse av målet».*
- *«Den tenker jeg er ganske essensiell, som leder. For lederen er jo den som har den fullstendige oversikten på hele driften. Og om ikke lederen alltid nødvendigvis kan se behovet for endring, så skal vedkommende ta imot innspill fra andre på behov. Og da ha evnen til å sette seg inn i det og spør seg selv, er det faktisk behov for dette? Og det å sette i gang å gjøre noe med det. Ellers vil vi ikke komme videre tenker jeg».*

Riktig presentasjonsmåte ble også trukket frem som viktig:

- *«Det kommer an på hva endringen gjelder, det gjør det jo alltid. Også kommer det an på hvem som formidler endringen og hvordan den formidles. For det er litt sånn at jo dere, nå skal vi ta dette trinn for trinn. Vi skal sørge for at vi sikrer alt dere sier, pasientsikkerheten skal være ivaretatt, deres jobber skal være ivaretatt, dere skal få komme med innspill, vi skal lytte til innspill, dere skal få informasjon underveis, vi skal ha nye møter og det er mulighet for innspill hele veien. Og så skal tillitsvalgt og verneombud være med, det handler om. Og hvis de tror på det, så tror jeg det er lett uansett hvor det kommer fra».*

Flere trakk frem viktigheten av tydelig definerte mål og at hele prosessen må være litt transparent. Respondentene sa:

- *«Min erfaring med endring er akkurat det med at målet må være veldig tydelig»*
- *«Vi har blitt mye flinkere på å lage tydelige mål, og det med gevinstrealisering, og ikke gå inn i noe, en stor endring hvis ikke du ser at det tydelig vil gi en forbedring av hverdagen, eller at det er en økonomisk innsparing, eller at det er noe i andre enden».*
- *«Vi har hatt mange endringsprosjekter som ikke har vært godt nok definert og da faller motivasjonen underveis, også blir det ikke noe fordi man mister målet av syne».*
- *«(...) men der lykkes vi, med å på en måte få sagt tydelig, hva er målet, hvorfor er dette bra? Hvorfor skal vi endre til å gjøre det på denne måten? Pasienten i fokus, og dette er det beste for pasienten».*
- *«Målet var hele tiden veldig tydelig, det var et økonomisk innsparingsmål, og det er ikke like populært å formidle det ut, men er klart at det sto der som ei stjerne hele tiden og da strekker man seg etter det, om man vil eller ikke. Men en må jo selvfølgelig kjøre ekstra på, når målet ikke er så veldig ønska.»*

Respondentene trakk også frem viktigheten av at de ansatte må se behovet for endringen. Selv om målet er tydelig og klart, vil det være vanskelig å nå frem til mottakeren dersom de ikke ser det samme behovet som endringsagenten:

- *«Hvis det er uenighet om det er et behov i det hele tatt så vil du ikke nå frem nødvendigvis, selv om man lykkes med å fortelle og forklare hva ønsket situasjon er og hva målet er. For det er ikke gitt at de andre opplever at det er et riktig mål eller opplever at det er en ønsket endring».*
- *«Mye også handler om en slags trøtthet, hvis man jobber veldig i motbakke med ting, ikke får gehør, ikke får med folk, selv om en har et bra endringsprosjekt så kan det strande nettopp på grunn av at tiden kanskje ikke var helt moden eller at organisasjonen ikke var helt prima inn på det, det var så mye annet som skjedde, så det er jo ikke alltid det som ligger i en skuff nødvendigvis ikke var en god ide, men det handler nok mer om at man ikke har vært tydelig nok på å formidle hvor man vil hen og ikke har nok trøkk bak prosesser».*

En respondent trakk frem viktigheten av at leder selv må forstå hva endringen handler om for å oppnå forståelse i ansattgruppen:

- *«(...) vanskelig å forstå, og da er det ikke sikkert at du helt uten videre kan forklare det til de som skal gjøre det heller. Fordi at den som sitter og enten må gjøre det, eller har kunnskap om hvorfor sliter med å formidle det på en god måte til de som faktisk skal endre seg, også fordi informasjonsmengden man har er gjerne større og kanskje litt vanskelig å formidle».*

Og at leder må være bevisst på egen holdning til endringsprosjektet. Leders argumenter og presentasjon av endringsprosjektet farger de ansattes meninger til en viss grad:

- *«(...) du farger dine ansattes motstand til en viss grad. Og det har jeg merka på meg selv som leder, hvis jeg er motstander av en endring som jeg må gjennomføre og formidler det til de ansatte, så har du et helt annet utgangspunkt enn hvis du velger å være positiv og si at dette får vi til, dette kan bli bra til slutt. Her må vi jobbe sammen, så får vi det til».*
- *«(...) men hvis jeg er negativ, så kan jeg likevel formidle det positivt. Jeg må jo kunne klare å holde det negative for meg selv, hvis jeg har fått en endring presentert fra en av mine ledere, om at dette skal gjennomføres så får jo jeg bare en veldig mye mer vanskeligere jobb hvis jeg formidler dette negativt ut».*

5.2 Innhold og størrelse

- 2) *En annen måte å forstå graden av vellykkethet handler om innholdet og størrelsen på endringsprosjektet. Er det slik at jo større og mer komplekst endringsprosjektet er, jo vanskeligere er det å gjennomføre det?*

Under intervjuene opplevde jeg at respondentene generelt ikke synes størrelsen alene gjorde endringsprosjektet vanskelig å gjennomføre, dersom planleggingen og tilgangen på ressurser rundt prosjektet var god:

- *«Nei altså, jeg tenker ikke nødvendigvis at størrelsen har så veldig mye å si, da kommer det mer an på hvem som fasiliteter det endringsprosjektet, om du har folk som vet hva de driver med og som har nok tid til å holde trykket oppe».*

- *«Altså jeg tenker ikke nødvendigvis, det kommer an på hvilke midler og ressurser du har til rådighet, og hvor mye tid du får til å planlegge ting og ofte så har jo de store komplekse prosjektene mye mer ressurser inn, mens de små som skal være lokale ofte ikke har det. Også handler det mye om den som skal drive, og de menneskene som skal jobbe rundt».*
- *«Så jeg tenker ikke at størrelsen har så mye å si, det er mer det som er rigga rundt det».*
- *«(...) i små skala så vil det kunne berøre de stort, (...) Om det blir sett på som et lite prosjekt så kan det jo få store konsekvenser».*
- *«En bitteliten ting, egentlig bare endring i en liten oppgave, men det kan bli store problemer ut av sånne små ting».*

Men i det neste trakk de også frem *utfordringen* hva gjelder ressurstilgangen ved endringsprosjekter i vår organisasjon, og at store prosjekter er forbundet med økt ressursbruk:

- *«Jeg opplever egentlig at alle endringer skal tas i den daglige drift på dette sykehuset, så jeg opplever egentlig bare at store endringer, store prosesser, krever mye ressursbruk».*
- *«Jeg opplever ikke at det blir gitt mer ressurser, men at det tapper mye ressurser ut fra drift. Så som leder er store endringer i utfordring i den daglige driften».*
- *«De fleste endringer får man ikke tilført ressurser for å utføre, men må gjør det innenfor det man har, det er egentlig bare om omdisponering av egen tid».*

En respondent trakk frem at målet og innholdet i endringen har nære relasjoner:

- *«Hvis jeg opplever at en endring berører min arbeidsplass direkte, så er det en større trussel, men det kommer igjen an på hva målet er, hvis målet er å gi meg en enklere arbeidshverdag så er jo motivasjonen mye større enn hvis målet er å innskrenke staben, for da blir det så mye mer personlig».*

Samtidig så kan ledelsen ofte se flere sekundærgevinster av endringer enn det nødvendigvis de ansatte kan se. En respondent trakk frem et eksempel hvor ledelsen fokuserte på at målet var en bedring i de ansattes hverdag, og for pasientflyten, men bak prosjektet lå også en økonomisk gevinst:

- *«(...) og mye av det handler om å fjerne plunder og heft for de ansatte, få hverdagen til å gli lettere, få gjennom flere pasienter, ikke noe økonomisk mål egentlig, selv om vi som ledere ser jo at hvis vi får gjennom flere pasienter så er jo det en økonomisk gevinst i seg selv, men det er ikke noe som har vært driveren i det prosjektet».*
- *«så kan det jo være at vi i ledelsen sitter igjen og tenker at det er jo fint for da får vi også en økonomisk gevinst, men det har ikke vært kommunisert i noen særlig grad fordi det ikke har vært målet med prosjektet».*

Samtlige trakk frem at endringer som inneholder en gevinst for seg selv, pasienten eller faget er enklere å gjennomføre:

- *«Hvis de ser en gevinst for seg selv, pasienten eller faget, for jeg opplever at de fleste er veldig interessert både i fag og pasienten i tillegg til seg selv».*
- *«Det avhenger av hva endringen innebærer, hvis dette er en endring som innebærer endring på fag, prosedyrenivå sånne ting, så tenker jeg stort sett at det ikke er veldig, veldig vanskelig».*
- *«(...) har du en egegevinst i tillegg så er det lettere, da har vi en egen drive på det, men jeg tror også at mange er så opptatte av faget sitt, så hvis de ser det er endring for pasienten, så tror jeg mange kan ha en god drive på det for de de ønsker en bedre behandling og det som er det beste for pasienten».*
- *«Men det som går på fag, noe de har tro på, det som går på pasient og egen hverdag er mye lettere å få gjennom hvis de ser et stort behov».*

Respondentene var helt klare på at endringer som henspiller på de ansatte og deres følelser er vanskelige:

- *«Det er alltid mye verre hvis det genererer følelsesmessige endringer for de ansatte».*
- *«Det ble jo gjennomført, vi gjorde alt, alle bestillinger ble utført for å si det sånn, men det var veldig vanskelig å få med seg de ansatte på laget, for det var en kjempestor endring i de sin hverdag. Nå er det halvannet år siden, og vi er fortsatt ikke fått landa alle ansatte».*
- *«Men det som berører de ansatte, flytte på ressurser, endre på driften, det er uten tvil det som krever mest. For det er så mange hensyn å ta».*
- *«(...) det har det nok vært en forståelse for at det må gjøres nå og at det er forståelig at en må gjøre det ut fra at vi må ha nok kompetanse på jobb, samtidig som at det er vanskelig å svelge, og godta fordi det går så på bekostning av hva man ønsker som personer, og som arbeidstakere i dette systemet».*

En respondent trakk frem et eksempel på en stor endring som innbefattet to fagmiljø og utfordringer knyttet til størrelse og innholdet i endringen:

- *«(...) det var et stort prosjekt, det var et prosjekt som innbefatta to fagmiljø som hadde ulike oppfatning av samme sak, og som ble mye annet enn bare den faglige biten»*

I samme sak trakk respondenten frem viktigheten av å benytte seg av ekstern hjelp i endringer som er av betydelig størrelsesorden og hvor konflikt mellom to sterke profesjoner står i veien for å løse saken til det beste for pasienten:

- *«Og det ble det mye mer en kamp om arbeidsplasser og en kamp om sykehusstrid, enn bare pasientens hensyn oppi dette. Og ha sånne store prosjekter, mange involverte, en opplevelse av at du kommer til et møtepunkt hvor du kjenner det nesten er vibrasjon i veggene, der du kan komme inn å oppleve at du har to steile fronter, som mener helt ulikt. Det som kanskje var viktig i den prosessen der var at det var eksterne folk som ledet en del av prosessen, men der også så vi at i en siste sving for å få alle parter enig, så er det av og til en villighet til å gå utover det en egentlig har sagt, som kan løse problemet og som kan gi en enighet. Forskjellige fagmiljøer, forskjellige behov og forskjellig grad av viktighet var en utfordring her».*

5.3 Indre drivkrefter

- 3) *I organisasjonsteori så sier vi at drivkrefter for endring kan deles inn i indre og ytre drivkrefter. I min case vil jeg illustrere indre drivkrefter med graden av nødvendighet for endringsinitiativet. Vil du si deg enig i påstanden om at når nødvendigheten for endringen er betydelig så vil også endringsprosjekter være enklere å gjennomføre?*

Respondentene var stort sett enige i at endringer hvor nødvendigheten var presserende, også var enklere å gjennomføre, forutsatt at nødvendigheten var kjent og godtatt hos organisasjonsmedlemmene:

- *«Ja det vil jeg, hvis nødvendigheten kommer ut til de ansatte, så vil det det, men det er jo det viktigste».*
- *«Hvis de ansatte opplever det som prekært så kan det være nok så lett, men hvis jeg opplever det som prekært, men ikke de ansatte, så er det ikke så lett».*
- *«(...) nå er jo ikke det noe gullstandard eksempel på hvordan man skal gjøre endringer, men her er bare nødvendigheten helt presserende. Du må gjøre masse strakstiltak, og det står liksom om jobb eller ikke jobb nesten, og da er det klart at da skjønner jo de aller fleste at dette må vi bare gjøre».*
- *(...) ofte vet vi at ting er nødvendig, men det betyr ikke at vi har lyst til å gjøre det allikevel. Det kommer an på hvem som oppdager den nødvendigheten».*
- *«(...) ja for de ser sin egen enhet, og sitt behov. Og det er det de vil kjempe for, det er der de er. Det er sin pasientgruppe de vil kjempe for, det er de sine kollegaer de ser»*

En respondent trakk frem utfordringen ved at ansatte og ledere ofte har ulike forutsetninger for å se behov og nødvendighet for endringer:

- *«Forskjell i hvor nødvendigheten oppfattes kan være helt forskjellig i ulike deler av organisasjonen. Det er ikke sikkert alle vil oppleve endringen som nødvendig, de spør hvilken posisjon, og hvilke briller du greier å sette på deg, om du bare greier å se din enhet i et lite perspektiv eller om du greier å heve deg litt over og det tror jeg er ganske vanskelig for andre enn de som er i ledelsen å heve seg over det».*

En respondent trakk frem at de ansatte er lojale og har forståelse for at ledelsen har det siste ordet uansett:

- *«Og skjønn de var uenige om at det var sånn, så tror jeg de fleste, etter ei stund skjønte at her er det klare føringer, og det må vi faktisk bare følge, om vi er enige eller uenige spiller egentlig ikke så stor rolle».*

Noen av respondentene trakk frem at når de ansatte opplever endringen som helt prekær kan man som leder til tider oppleve en form for dugnadsånd i ansattgruppen:

- *«(...) så selv om de ikke er fornøyde, så ser de nødvendigheten. Og da strekker de seg lenger for å hjelpe hverandre».*
- *«(...) oppleve nærmest en slags dugnadsånd au på at nå må vi bare trekke lasset sammen og gjøre det vi kan for å fremstå på en helt annen måte, så jeg tror nok det at hvis det er så kritisk, selv om ikke det er ofte det er såpass kritisk, men da vil de nok gjøre veldig mye for å heve kvaliteten og være villig til å strekke seg langt med endring og kanskje en da legger alle sine, de alle fleste av oss har jo en motstand mot endring, men da er det plutselig bare borte, mens vi jobber med dette så er det bare all inn».*

Respondentene opplevde også at både ledere og de ansatte ble mer løsningsorienterte:

- *«Er det noe vi vet i denne organisasjonen så er det det at det kommer ikke noen flere penger. Så er det hvordan løser vi det?»*
- *«(...) og det eneste du vet du aldri får fra toppen er økt bemanning, og dermed så må en hele tiden så etter løsninger ut fra de ressurser en har tilgjengelig og det er klart at vi har gjort mye endringer for det».*

Respondentene opplevde til tider vanskelighet med å få de ansatte til å trekke paralleller mellom nødvendighet og behov, og i den forbindelse mente de at det er ekstra viktig å ivareta de ansatte i prosessen:

- *«Og det er vanskelig på en måte å få en felles oppfatning om hva som er behovet her, der var det viktig for meg å ha møtepunkt, jeg innkalte til eget møte på dette, en samtale på dette der jeg informerte hvorfor utfallet er blitt som det har blitt, mulighet for å gi innspill fra alle ansatte rundt bordet og der jeg sa at jeg noterte meg alle innspill og skulle se på de».*

- *«Og det har skapt mye følelser og mye opplevelse av utrolig uforutsigbar hverdag, (...) Og de opplevde, det er en endring, som en kan forklare ut i fra en logisk forklaring, og ut i fra pasienthensyn, men der slo altså ansatt-hensynet inn, og der hadde vi også dialog med de i forhold til hva tenker de, hva endringer ønsker dere, fordi dette var nytt, så vi hadde noen drøftinger der, gjorde noen små justeringer, men samtidig så var på en måte utfallet at de endringene som ble gjort, ut i fra pasienthensynet, men personalhensynet måtte i denne saken være i andre rekke (...) Hvordan kan vi gjøre dette best mulig for at det skal bli minst mulig belastning for dere?»*

5.4 Ytre drivkrefter

- 4) *Som illustrasjon på den ytre konteksten vil jeg trekke frem sykehuset som en offentlig styrt organisasjon. Mener du at endringsprosjekter som iverksettes som følge av politiske pålegg medfører mindre grad av vellykkethet?*

Respondentene trakk frem at avstanden mellom den som initierer endringa og den som skal utføre den ofte er stor når det kommer til politiske pålegg. Det kan i mange situasjoner by på utfordringer. Det viktigste er at avgjørelsene er forankret i den faglige og den medisinske tenkemåten:

- *«De skal vite hvilke føringer de gir, når de tar disse avgjørelsene høyere oppe. At det skal være forankra i den faglige og medisinske tenkemåten».*
- *«(...) det er klart at de politikere skal vite hvilke avgjørelser de tar tenker jeg».*
- *«Det sier noe om at de har pålagt oss å måle det, men de følger ikke opp hvordan vi skal bli kvitt problemet. Og sånn er det jo med mange ting, det er blitt en økning i hva man skal rapportere og registrere, sånn som pakkeforløp kreft og alle disse tingene, men det er lite vilje til innsats på for de som ikke klarer det, og støtte og backe opp og se hvilke endringer som må gjøres (...) så jeg tror nok det at jo fjernere de som initierer endringa sitter, jo vanskeligere er det å få det ned i alle ledd i en så stor organisasjon».*
- *«Når helseministeren tar en beslutning i Oslo, ja hva tufter du den på?».*
- *«Avstanden mellom politiske pålegg og fagfolkene er et paradoks, det er komplisert. Og en må jo forvente at direktoratet har liksom et overordna, liksom hele bildet».*

Politiske føringer medfører ikke alltid enighet, men respondentene opplevde at personlige hensyn ble tilsidesatt til fordel for pasientens sikkerhet:

- *«Det kan oppleves som en sorg, og som vanskelig, samtidig som man ser at man må følge nasjonale føringer, for hvis man ikke gjør det så er man veldig mye mer ansvarlig, og hvordan skal vi da kunne forsvare dersom det skulle skje noe hvis vi ikke velger å følge nasjonale føringer?».*
- *«Nasjonale føringer er viktige å følge i forhold til pasientsikkerheten».*
- *«Det er jo noe med hvordan man presenterer ting i ansattgruppen. Hvis du presenterer det som et pålegg, så blir det vanskeligere å gjennomføre enn hvis du presenterer det som en kvalitetsheving».*

For å oppnå ønsket resultat er det viktig at endringen oppleves som god i fagmiljøet:

- *«Det er ikke alltid enighet mellom det politiske og det faglige, men det handler litt om hva endringa er, om det er omforent at det er en god endring eller ei, i fagmiljøet, og det er det jo ikke alltid at den er».*
- *«Men det er jo igjen faglige ting som jeg opplever veldig lite motstand hos de ansatte i for eksempel i arbeidet med pakkeforløpene».*

Fagmiljøene har også en viss påvirkning på de endringene som foreslås fra myndighetene:

- *«(...) men de fleste endringer skal gjennom en sonderingsfase, før det vedtas helt hvilken retning det går, hvis ikke det er sånn spesifikt som nedbemanning og økonomiske ting som skal gjennomføres. Så hvis det i det hele tatt har noe faglighet ved seg, så kan du jo til en viss grad, ikke endre en endring, men til en viss grad si noe om; at vet du hva, vi skal endre oss, og vi skal få til målet, men det kan være at vi må velge en annen vei».*
- *«(...) fagmiljøene har en påvirkning til en viss grad i forhold til endringer som påvirker de direkte».*
- *«(...) men det handler også om styring mot det offentlige, og gi beskjed hvis det blir helt skjevt».*

Det handler også mye om tillit til politikerne og at utgangspunktet for føringer alltid ligger i hensyn til hva som er best for pasienten:

- *«(...) Så en må jo ha tillit til at de vet hva de gjør. Og det er klart at hvis den tilliten blir veldig svekka, så er vi ute i et landskap som er veldig vanskelig. Hvis lokalbefolkningen mister tillit til både fagpersoner og sentrale politikere, (...)».*

Når tilliten er svekket, må den gjenbygges. Da må ledere tørre å stoppe opp, og tenke seg om sa en av respondentene:

- *«Så hvis man tenker på endring i et veldig stort perspektiv så kan nok sykehusledelser og direktoratet være mye tydeligere at vi setter ikke pasientene våre i fare. Da stopper vi, tar en time-out og så gjør vi noe med det. Uansett hvordan konsekvenser det vil få. Du må tørre av og til å gutse litt, sette en milepæl at nå gjorde vi det. Og det kan også gjøres i små endringsprosjekter, ta en time-out og si at vet du hva, hvis ikke vi får gjennomført den endringa her så går det galt».*
- *«(...) vi stenger, også tar vi en time-out og så bygger vi dette fra bunnen og så åpner vi igjen når vi har kvaliteten på plass. Da tror jeg befolkningen hadde fått tillit».*

Som leder i en offentlig styrt organisasjon må man til syvende og sist akseptere at grunnlaget for driften ofte ligger i nasjonale føringer, og som helsearbeider er det viktig å ha en pragmatisk tilnærming til det og tenke hvordan man selv hadde følt seg dersom man var på den andre siden som pasient i vårt helseforetak:

- *«Også tenker jeg at når man har jobbet i det offentlige ganske lenge, så ser man det at veldig mye er faktisk styrt fra det offentlige, så er det bare det å tilpasse seg det rett og slett, fordi det er en god bit av driften man har».*
- *«Nå er det nå en gang sånn at vi har politikere, og politiske vedtak og vi må forholde oss til det. Enten vi er enige eller ikke enige. Ledelsen er satt der for å utføre det».*
- *«Det handler mye om dette med lokaltilhørighet, og det å gi fra seg noe som oppleves som en trygghet for lokalbefolkningen. Men så er det ikke nødvendigvis at det er en trygghet så lenge ikke det er faglig forsvarlig».*

- «(...) så vet jeg det at jeg hadde reist til verdens ende om det var der den beste legen og sykepleieren var. Det spiller ingen rolle, men det betyr også som helsepersonell at det er viktig å ha en litt sånn pragmatisk tilnærming til det og si sånn nei vet du hva, vi skal sørge for at pasientene våre har det beste tilbudet – for det er jobben vår».

5.5 Tid

- 5) *Et sentralt begrep i planlagte endringsprosesser er tid. Opplever du at tidspunktet for endringsprosjektet har sammenheng med om du lykkes eller ikke? Og i hvilken grad mener du at avsatt tid til gjennomføring påvirker prosjektrealisering?*

For ordens skyld, tidspunkt i denne forbindelse relateres til proaktivt og reaktivt, altså endring forut, eller i etterkant av en hendelse. Respondentene var samlet om meningene sine rundt at det å endre proaktivt er utfordrende i vår organisasjon:

- *«Jeg synes det er dumt at ikke vi klarer å være med proaktive, og se litt inn i glasskula».*
- *«Vi ønsker kanskje å være proaktive, men på grunn av forhold i organisasjonen vår, så oppleves endringer som mer reaktivt. Det kan være økonomiske forhold, det kan være pasientene, det kan være samfunnet og ja, samfunnet og alt går veldig fort, det skjer store endringer hele tiden, så jeg tror mange ganger så ser vi at vi kunne ikke greie å forutse det før vi på en måte er der».*
- *«(...) og det synes jeg er litt betegnende for sykehuset som organisasjon at vi ofte er litt for lite proaktive, når vi vet om endringer som kommer. Vi vet at vi kommer til å få en stor bemanningskrise, spesielt innenfor pleieyrkene, bare innenfor få år nå. Så hva gjør vi for å demme opp det? Altfor lite. Vi kommer til å være på hælene der også».*
- *«Det kan ligge på ledernivå, og på alle nivå, at det kan bli vanskelig å forutse hva den kommende endring blir, eller hva behovene blir. For det er så mange ting som spiller inn, som en ikke greier helt å se før det har skjedd».*
- *«(...) og det er fordi man har sett en endring som de gjorde fordi de forskutterte noe de håpte skulle skje, som ikke skjedde. Så må man gå ti skritt tilbake».*

- *«Vi er helt på hælene, når vi går inn i endringsprosjekter, da har allerede skuta holdt på å endre kurs veldig lenge også kommer vi inn litt sånn på halv åtte, litt for sent og løper etter».*

Det er enklere å forklare endringer ut fra hendelser som har skjedd:

- *«Man ser på rutiner, man ser på forbedringsområder, så er generell forbedring på bakgrunn av hendelser som har skjedd ganske enkelt å forklare, og ganske enkelt å få ansatte til å forstå».*

Noen trakk også frem vanskeligheten med å få ressurser til proaktive endringer:

- *«Ja jeg tror det handler litt om det at vi hele tiden ligger og vaker litt under vann, budsjettmessig, økonomisk, vi jobber med endringsprosjekter for å spare penger, vi har ikke den muligheten for å løfte oss opp og se ordentlig utover».*
- *«(...) og det er nok noe av det alle vanskeligste, å få de nødvendige ressursene. Du kan nesten legge frem de framskrivningene du vil, og du får bare, ja det ser vi, men det er ikke noe penger, og det blir det heller mindre av i fremtiden. Du må løse flere oppgaver, for mindre. Og det må du bare».*

Andre utfordringer knyttet til det å drive proaktivt med endring er nettopp det med å få med seg de ansatte. Respondentene trakk frem manglende helhetsbilde av organisasjonen som en mulig årsak til motivasjonsmangel ved slik type endringer:

- *«(...) vanskelig for de ansatte å se inn i glasskula. En lever litt sånn her og nå og synes at en har nok av utfordringer å ta fatt på, og de ikke skjønner hvordan en skal klare å løfte seg ut av et virkelighetsbilde og over i et annet. Og det forventer jeg heller ikke at de skal se. For vi i ledelsen får så mye mer informasjon og har mye mer forutsetninger for å se fremtiden».*
- *«Problemet er ofte at de ikke alltid er helt realistiske, som leder sitter du der oppe, og du har mye informasjon om ting som skjer overalt, og de ser liksom sin lille tue, og snakker kun derfra og ingen har det ofte så ille som en selv har det».*
- *«Det er så mange endringer hele tiden. Det er så masse rutineendringer, og så mange økonomiske endringer, som hele tiden skjer. Så hvis jeg skal sitte å se fem år frem i tid, (...) men vi klarer ikke få det til før vi har gjort det og det. (...) altså de sliter med den der langtidstenkinga».*

- *«Og så klarer de ikke se helheten, det store bildet. De sitter ikke i de samme forumene som meg, der jeg får input fra mange andre klinikker, og vet at det og det kommer til å skje, og hvis ikke vi gjør det nå, så kan ikke vi klare å tilpasse oss på de riktige tidspunktene. De bildene vil ikke de ansatte ha».*
- *«Ledere sitter på en bredere oversikt, som gir en bedre forståelse for fremtiden. I forhold til de ansatte som jobber litt mer her og nå, og som kan gjøre det, det er greit at de gjør det».*

En respondent trakk frem dette med utfordringer rundt informasjon ved proaktive endringer. Respondenten opplevde at de ansatte fort blir utålmodige og ønsker å vite detaljer om prosessen:

- *«Så i proaktive endringer vil informasjon være mer utfordrende, samtidig som den vil være viktigere fordi at det er vanskelig å sitte på all informasjonen selv. (...) Du sitter med et inntrykk og en kunnskap, men du kan ikke svare på detaljer, og de ansatte går veldig fort i detaljer»*
- *«(...) vi har brukt mye tid på det, brukt mye tid på å informere, brukt mye tid på å trygge, brukt mye tid på å gjøre en god prosess, ta de riktige analysene, gjøre ting, men så begynner jo utålmodigheten da, så nå hørte jeg noen si at de trodde det skulle skje rett etter påske. Og det skal det ikke. Hvis vi er ferdige i løpet av 2019, så er det egentlig bra tenker jeg».*

Når det gjelder å ha nok tid, og aller helst frikjøpt tid til endringsprosjektet var samtlige respondenter enig:

- *«Ja, det må være nok tid til å gjennomføre den handlingsplanen du lager i analysefasen. Det ser vi av og til, pålegg fra klinikkdirktør, for eksempel, dere må spare sånn og sånn, dette skal være ferdig innen sånn og sånn. Og så kan en selvfølgelig gi en beskjed om at dette synes vi er urimelig, og noen ganger blir det etter hørt og vi får en ny frist, ellers så må en faktisk til syvende og sist prøve å levere til den fristen, men på en måte en ser jo noen ganger at det skal gå så fort fordi man vil ha rask effekt».*
- *«Jeg tror det er vesentlig, og jeg tror nok ofte jeg tenker sånn fordi det er veldig mye ledelseskraft som går med når vi skal endre. (...) Og tilbakemeldinga fra de ansatte da er jo det at lederen de sin ikke er tilgjengelig for de. (...) Så det å ha frikjøpt tid for noen for å drive med endring tror jeg er viktig for suksess, samtidig som det må være nok avsatt tid».*

Det er viktig å ha nok tid, men ikke for mye tid. En respondent ønsker seg en idealtid på endringsprosjekter:

- *«Men av og til i noen endringer så kan det også bli dradd for mye ut. Og det har jeg kanskje vært oppi flere ganger, kompliserte endringer som trekker ut i tid, og det er også utrolig energitappende, for ansatte og alle egentlig».*
- *«Men så er det jo også endringer som tar for lang tid igjen, som en drar for mye ut fordi man har mange pågående prosjekter, og da kan de ansatte gå i en veldig utrygghet igjen. Så det hele handler om å prøve å bruke riktig tid».*

Av og til bærer endringer preg av hastverksarbeid:

- *«Men i veldig mange saker her på sykehuset, så skal man være så utrolig kjappe, at av og til glemmer den midt i der, den analysen og gjør nesten et vedtak før en har gjort en vurdering på konsekvenser».*
- *«(...) Så jeg tror nok mange ganger så er en der også, at man gjør for kjappe endringer så har man ikke alltid tenkt gjennom alle konsekvenser, noe som kan medføre at man bruker enda mer tid, eller at det tar lenger tid enn ønskelig i forhold til prosessen».*

Implementering og evaluering ble trukket frem som de viktigste og kanskje vanskeligste delene av endringsprosjektet:

- *«Det er ikke gitt at en endring som gjøres i dag er gjort endring for alltid, så god oppfølging er en viktig bit av endringsprosessen, for å sikre at endringen er gjennomført helt ut. Implementeringsfasen er kanskje den viktigste og den vanskeligste».*
- *«(...) også handler det om at endringer som har vært, ikke har blitt evaluert. De (les: ansatte) har ikke noe opplevelse av å vite noe om hva som har vært bra, og hva som ikke har vært bra. Det startes mye, men det kommer lite tilbakemeldinger på ting».*
- *«For endringen har jo faktisk egentlig ikke skjedd før den er innarbeidet, men du har jo vedtatt alt som skal skje, alle rutinene er på plass».*

- «Planlegge, gjøre, sjekke ut hva som ikke funka, begynne på nytt igjen. Det er en kontinuerlig prosess, og selv når du evaluerer, så kan det godt hende at det ikke er 100% implementert og at du fortsatt jobber med å få alle til å gjøre det».
- «Og du jobber og jobber og jobber også hviler du litt, også må du på an igjen. Det er nesten sånn naturlov, at de vil gå tilbake til gammel vane. Så jeg tror at man må bruke mye tid, på akkurat den implementeringsfasen hvor man får innarbeidet endringen i kulturen».
- «Jeg pleier å si, hvertfall sånn innenfor enheter som skal gjøre enkle endringer, som de ikke vil, at hvis endringen først er bestemt og gjennomført må vi se det over minst et år før vi kan si om det har fungert eller ikke, og min erfaring er at ett år er god tid. Da har man stort sett innarbeidet en rutine».
- «(...) det kommer sikkert til å skje masse plunder og heft i månedene etter åpning så nå skal vi evaluere det hver måned helt til det til slutt ikke det er noen agenda på de evalueringsmøtene. Da kan vi si at dette er en etablert endring og at det etablert praksis. Det å følge et endringsprosjekt etter implementering i noen måneder for å plukke vekk alle de barnesykdommene og det som oppstår i startfasen er viktig».
- «(...) Og evaluer – for all del. Bruk god tid på å evaluere. Vær tett på!»

5.6 Strategi E

- 6) En mye omtalt endringsstrategi følger en streng prosjektstyringslogikk og beror på ledelse «ovenfra og ned». Mener du at ved å benytte en slik strategi medfører økt sannsynlighet for prosjektrealisering?

Respondentene var klar i sin tale angående om bruk av endringsstrategi med en streng prosjektstyringslogikk fører til økt prosjektrealisering:

- «Nei, det tror jeg ikke. For du vil aldri få med de ansatte. For det er jo ikke vi som faktisk skal utføre det til slutt. Vi skal legge til rette for det, fasilitere, og det klarer du ikke få gjort på en god måte da. Så hvis de som skal gjennomføre det, bare får de tredd over hodet, så blir motivasjonen så liten».

- *«Nei, jeg tror vel ikke alltid at det er den klokeste måten å gjøre det på. Fordi at for de ansatte som jobber i en enhet, vil ikke nødvendigvis synes at det er et fornuftig vedtak, eller en fornuftig endring som kommer».*

De trakk frem viktigheten av å ha de ansatte med på laget:

- *«(...) hadde de tatt med seg en eller to ansatte i det prosjektet, så tror jeg de hadde hatt mye større grad for å lykkes rett og slett, dersom de hadde fokusert på å inkludere og ikke bare kjørt på fra ledelsens side så hadde de mye tidligere kunne sett at «oh shit», her kommer det til å bli trøbbel»*
- *«(...) og det ble bestemt i en ovenfra og ned prosess hvor vi ikke ble involvert og her var det to kulturer som møttes og som krasja – hvor de ansatte gikk på en måte og kikket på hverandre, klagde på hverandre fordi ting ble gjort annerledes enn det de var vant til. (...) Og det handla om informasjon, jeg tror at hvis vi i den prosessen hadde blitt trukket med, hadde truffet hverandre, fått informasjon om hverandre, snakka med hverandre, gitt beskjed om hvordan vi ønska det skulle være, de hadde gikk beskjed om hvordan de ønska det skulle være så kan det godt være vi begge måttet jenke litt på kravene, men at vi sammen kunne funnet den beste løsningen som her var for pasientene. (...) Det ble tredd egentlig bare ovenfra og ned, egentlig bare som sparing, men det ble egentlig bare dyrere for sykehuset».*

Samtidig må endringsforslaget være forankret i ledelsen:

- *«Men det er klart at det å forankre en endring i organisasjonen og oppover i linja er jo kjempeviktig. Og så for at du som leder skal ha støtte i den endringa du skal gjøre. Så man går ikke i gang med store endringer uten å ha forankra det oppe».*
- *«Lederen må være litt autoritær på toppen, for å se helhetsbildet til det beste for de ansatte».*

Strategien vil være nyttig i noen tilfeller, dersom innholdet tilsier det:

- *«(...) på en måte så tror jeg at det å få en beskjed ovenfra kan hjelpe, fordi at du har ikke så mye valg».*
- *«Og hvis det er en veldig åpenbar endring som må skje, så tror jeg av og til at vi også, på mitt nivå skriker litt etter, bare si åssen vi skal gjøre det da? Bare kom med bestillinga? Vær tydelig og klar. Skal vi legge ned ditt? Skal vi flytte datt? Bare si hvordan dere vil ha det, så skal vi klare å stå i det».*

- *«Jeg tror at noen ganger så må man det, fordi at hvis en mener at her er det ikke rom for diskusjon, så mener jeg at det er dumt å ta noen diskusjoner, eller å gi de ansatte en opplevelse av at det er rom for drøfting hvis det faktisk ikke er en drøftingsarena på akkurat dette. Da tenker jeg at leder må stå for de valgene den gjør, og si at da bruker jeg min makt og min myndighet, til å si at dette er sånn vi gjør det».*
- *«Ja, for noen ting har modna så lenge, og det er ikke alltid man skal bruke så mye tid på å høre alles mening enda en gang, og da kan det være litt befriende av og til å bare få det kjørt gjennom».*
- *«Jeg tror det med tvang er siste utvei, jeg tenker at en må prøve å finne løsninger sammen så en slipper å bruke tvang. Prøve å finne andre muligheter som kan være greie, men det er klart at du må av og til kjøre gjennom».*

Pålegg medfører nedsatt motivasjon hos de ansatte:

- *«Pålagte endringer kan frembringe mindre motivasjon hos de ansatte, og der er jo de aller fleste av oss sånn skrudd sammen, at får du noe pålagt, så er det noe som stritter i deg. Og som gjør noe med motivasjonen».*

Og økt motstand:

- *«(...) fordi en får en sånn følelse av at man blir tredd over noe, som man må forholde seg til».*
- *«Det skaper alltid mer motstand, men av og til er det mer nødvendig hvis innholdet tilsier det».*
- *«Ja, men jeg har jo veldig mye erfaring nå med at hvis du bare tør å stå i det bråket i 2-3 måneder så vil de aller fleste tilpasse seg den nye hverdagen».*
- *«(...) Det er jo endringer som det som er helt grusomme, og som helt sikkert kunne vært gjort bedre og som de i fasen har tenkt at de gjorde så godt de kunne. Så det er uten tvil at de skaper mer motstand, men det kommer også helt an på hvilket innhold og hvilke konsekvenser endringen har».*

- *«I denne prosessen kjente ikke de ansatte på å være inkludert og involvert, og det var sånn det var i denne prosessen. Det var egentlig tredd over hodet på det, det var i fra over de og ned til de og sånn er det fra dags dato».*

En respondent trakk frem avstanden mellom bestiller og utfører ved bruk av denne strategien som en utfordring:

- *«Jeg tror det handler litt om organisasjonen vår, men jeg tror det handler mest om strukturen i vår organisasjon. Den er jo stor, og vi har mange ledd før vi kommer til toppen. De som sitter på toppen hos oss (...). Det er så mange ledd mellom. Og da blir alt så fjernt. Og da er det et menneske som er fjernt, som har sagt at vi må gjøre sånn. Og da tror jeg de ansatte kjenner litt på den at (...) kjenner ikke hvor skoen trykker, du har jo ikke vært her en gang, du vet ikke hvem vi er, du vet ikke hvordan vi jobber.*

5.7 Strategi O

- 7) *En annen mye omtalt endringsstrategi benytter en «nedenfra og opp» mobilisering. Mener du at ved å forankre endringsinitiativet hos organisasjonsmedlemmene medfører større grad av prosjektrealisering?*

Respondentene var alle enige i at endringsforslaget må være forankret hos de ansatte for å gjennomføres på en god måte:

- *«Men du er absolutt nødt til å ha de mer helt der nede for å få tingene til å svive rundt».*
- *«Så det er jo egentlig det vi ønsker at de som har skoen på, skal si noe om hvor det trykker mest».*
- *«(...) er et godt eksempel på en nedenfra strategi, der du har en god dialog, en legger felles enighet på hva som skal til for å nå dette, som en jobber felles mot, en får noen fellesmål, som man får et eierskap til, en får lyst til å gjøre sin bit oppi det. For å nå målet. Det er en glede hos alle, at man har nådd det man har satt seg fore».*
- *«(...) jeg tror generelt at endringsinitiativ som kommer nedenfra er lettere å gjennomføre».*

Men en endring kun basert på de ansatte alene, vil ikke fungere:

- *«For man kan aldri bare ta endring ut fra en kollektiv oppfattelse av at dette ønsker vi endring på. Det vil heller ikke fungere».*

Respondentene opplever at de ansattes manglende evne til å se hele bildet kan by på utfordringer ved denne strategien:

- *«En endring som de ansatte ser på som nødvendig, det er ikke sikkert at ledelsen i samme grad anser endringen som nødvendig».*
- *«Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom måten de ansatte opplever viktigheten, og måten ledelsen opplever viktigheten. Men samtidig så erfarer jeg vel egentlig, at når det blir tatt et initiativ blant de ansatte så blir det lytta godt til».*
- *(...) En må bare vite hvem, vi er en stor organisasjon, så vi må hele tiden identifisere hvem kan dette ramme. Av og til så ser vi jo at folk går i gang med god tro, også rammer det mange yrkesgrupper de ikke har tenkt på, negativt»*

5.8 Kombinasjonsstrategi

- 8) *Eller vil en kombinasjon av disse to strategiske tenkemåtene være trylleformularet for å lykkes?*

Respondentene var entydige i sine meninger om at hverken den ene eller den andre endringsstrategien ville fungere alene, virkemidler fra begge ble trukket frem som suksessfaktor:

- *«Ja det tror jeg på. For du kan ikke få gjort noen ting hvis ikke det er forankra i toppledelsen, da kan du ikke få gjort store ting, for da vil det stoppe opp av seg selv. Ledelsen har siste ordet, og det er det som sitter på de fleste nøklene våre».*
- *«Ja det tror jeg absolutt. Endringen må være forankret i toppen, men for å klare å gjennomføre den så må du ha med deg de ansatte eller de som faktisk skal gjennomføre den».*

- *«Ja det tror jeg faktisk. Men en lederoppgave må være å kunne skjære gjennom når det er behov for det, Ta avgjørelser og kjøre som en bulldoser hvis du må, men du skal helst kjøre en bulldoser på en mild måte da, så du skal bruke liksom gummihjul».*
- *«Så jeg vil egentlig bare si ja takk – begge deler. At av og til så kan man ha litt bottom up, og av og til må man ha litt top-down. For det er ikke alle endringer som de som har skoen på, selv vil initiere fordi det er så kontroversielt».*
- *«(...) man kan aldri bare ta endring ut fra en kollektiv oppfattelse av at dette ønsker vi endring på. Det vil heller ikke fungere».*
- *«Hvis de ansatte selv foreslår endringen og ser en gevinst med den, og når de da i tillegg får med seg ledelsen, så ser man økt motivasjon og økt endringsvilje».*
- *«Jeg har mine pålegg, og min leder har sine pålegg. Alle har sine pålegg og så prøver vi å finne den beste løsningen for de ansatte som igjen kommer pasienten til gode til slutt. Det er helsevesenet».*

En respondent trakk frem viktigheten av at leder må være synlig for de ansatte:

- *«jeg er jo veldig for det som kalles for «leading by walking around» når du som øverste leder setter i gang store prosjekter, som får store konsekvenser for de som jobber under deg, så synes jeg faktisk ikke du skal gjemme deg vekk. Du må gå rundt og lytte til de ansatte».*

En av respondentene trakk frem dette med sammensetning av mandat i forkant av endringsprosjekter. Det er viktig at ledelsen tenker gjennom denne sammensetningen for å unngå at utfallet er forhåndsbestemt:

- *«Det handler jo også om hvordan man sammensetter grupper som skal jobbe med saker som omhandler lokalmiljøet (...) altså da har du egentlig lagt føringa allerede i det, hvis ikke du har gjort en litt sånn god sammensetning av gruppa».*

Bruk ansattrepresentant, tillitsvalgt eller verneombud som en ressurs i krevende endringsprosjekter:

- *«Og så er det klart at en har vært med i prosesser hvor en har måttet flytte ansatte, det er klart det er kjempetøft. Og traumatisk for de involverte. Du må gjøre det riktig, bruke riktige instanser, kalle inn til møte, kalle inn personal i disse sakene, så en kan fortelle, ha med tillitsvalgt sånn at ting gjøres riktig. Det er de tøffeste tingene».*
- *"Ta med tillitsvalgte og verneombud fra første dag, de har en helt annen posisjon i vår organisasjon enn i de har i det private, så det å ha de med på laget, få de til å skjønne ideen, det er kjempeviktig».*

Respondentene trakk frem et sentralt virkemiddel for vellykket endring, nemlig informasjon. Samtlige forteller at man som leder må informere, hele tiden. Man kan aldri informere de ansatte nok om endringsprosjekter som berører de på et eller annet vis:

- *«(...) informasjon hele tiden, de skal helst ha mer informasjon enn det du har å gi, selv om du ikke har noe å gi, så skal du gi det også. Du skal informere bare å si at du ikke har noe informasjon».*
- *«Og informere hele tiden, hele veien. Det er alfa omega. De fleste enheter har møter, vi har mandagsmøte, noen har fredagsmøte».*
- *«Noe jeg har lært opp gjennom er at informasjon er det aller viktigste. Og uansett om jeg tenker at jeg har informert nok, så må jeg informere dobbelt så mye. For det blir aldri nok».*
- *«(...)at de skal høre alle ting fra meg, alltid, og at ikke de skal høre det fra noen andre. Så med en gang det begynner å snakke om det, så tar jeg det med de».*
- *«De ansatte må få informasjon. Masse informasjon. Ledelsen må vite at de har gjort det de kan i forhold til informasjon».*

Innspill fra de ansatte er også en viktig nøkkel for suksess, og kan i noen tilfeller også gi retning for leder:

- *«Stadig snakk om det, informasjon, informasjon, hvordan går det dere? Hvordan opplever dere at det har gått? Be om innspill».*
- *«Tidlig involvering av ansatte, kan være en av nøklene til suksess med endring».*
- *«Ta det opp med de, og hør på de. Og kanskje kan de komme med noen små innspill som kanskje ikke vi har tenkt på og som kan tas med videre».*
- *«(...) med en gang jeg begynte å komme på tankestadiet av en endring, så begynte jeg å lufte muligheten, hva tenker dere om å gjøre det sånn, eller sånn. Og når du har gjort det med de ansatte over litt tid, og fått en del innspill, så begynner du å danne deg en tanke om hvordan dette kan gjøres. Og da er det faktisk ganske mye lettere å gjennomføre den. For da har de allerede på tankestadiet fått lov å være involvert, fått lov å komme med innspill, som kanskje også har vært med på å gi meg retning på hvordan jeg kan gripe det».*
- *«Samtidig så tror jeg det var viktig her, at det er ikke drøfting på om dette i det hele tatt skal gjennomføres, for det var det nok mange som ønska at det skulle blitt utfallet, men der tenker jeg at leder må være tydelig, at det er innenfor disse rammene vi snakker, men hvordan kan vi få det best mulig og evt. Helt andre innspill som ikke ledelsen har oppfattet, det er litt det med å være i dialog å få lov til å spille inn ideer»*

5.9 Reaksjoner

- 9) *Mener du at dersom du initierer et endringsprosjekt vil sannsynligheten for vellykkethet øke dersom du har endringsagenter som har evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet underveis i prosessen?*

Lytte, kommunisere, informere, inkludere og ivareta er ord respondentene trakk frem i forhold til å håndtere reaksjoner på best mulig måte i endringsprosesser:

- *«Så det er en viktig egenskap hos en leder, og høre og ta inn over seg, sette av tid til å høre på de ansatte. Det henspiller også litt på følelser hos mennesket. Frykten for å miste jobben, eller ikke mestre oppgaver, kan skape motstand».*
- *«Ja, det er jo alltid sånn at i endringsprosjekter vil det alltid være noen som er imot. Som ikke ser behovet for endring og som vil ha det sånn som vi har det. Og alltid har hatt det. (...) Det viktigste jeg gjør i de prosessene er å snakke til de».*
- *«Og det at vi ikke gjør det de vil, vil ikke si at de ikke er hørt. For der er det en sånn balansegang, veldig mange vil si i etterkant, vi ble aldri hørt, - jo dere ble hørt, men det var ikke det dere ønsket som ble utfallet».*
- *«(...) og totalvurderinga er at vi må gjøre det sånn, og ikke sånn. Så du er blitt hørt; men vi har vurdert det dit hen at vi ikke kan gjøre det sånn som du tenker er best. Vi må gjøre det sånn som vi tenker er best for totalen, og for alle».*
- *«Så tenker jeg at det å informere om akkurat det, si til de ansatte: Jeg har fått så mange innspill, og bra innspill, og så er det innspill som spriker i en del retninger og det gjør at flere av dere vil kanskje oppleve at dere ikke er hørt, men dere skal vite at jeg har lyttet til hver eneste en. Men vi er nødt til å ta en avgjørelse, vi er nødt til å ta en totalvurdering og dette er avgjørelsen vi har tatt. Og så kjøre ut den. Det er noe med å si at det å føle seg hørt betyr ikke at vi følger din vilje».*

For å ha muligheten til å håndtere reaksjoner på endringsinitiativ er det viktig at leder er synlig blant de ansatte:

- *«Jeg pleier å si at; ledelse gjør du ute blant de ansatte, og administrasjon gjør du på kontoret. Vi må sørge for at vi får drevet mye med ledelse, altså ute blant de ansatte. Spesielt i faser der hvor det pågår, mange endringer som er i bevegelse. Da er det desto viktigere å være ute».*
- *«Og du kan formidle veldig mye bare ved å være ute, og mye kan du gjøre ved å sitte på en pc der hvor de ansatte er, og du kan fange opp mange signaler, og du kan gi mye feedback, så det er en strategi jeg har brukt mye».*

Som leder må man hele tiden jobbe med de som er motstandere. Respondentene opplever motstand som smittsomt i arbeidsmiljøet:

- *«Du kan ikke ha noen som går rundt og sprer dårlige vibber ut, for det er veldig smittsomt, og spesielt hvis det er en som har litt lang fartstid og som har litt respekt med seg, så smitter det gjerne over på de som er litt mer ferske og nye som på en måte ikke har gjort opp helt sine egne meninger og kan tenke at ja det menneske som mener sånn at jobbet her lenge og vet sikkert best».*
- *«(...) Og så kommer du gjerne inn i en litt sånn vond sirkel på det, så du må klare å stoppe de som er negative til de endringene som er og prøve å realitetsorientere de og forklare på en måte hvorfor vi gjør det».*

Samtidig så må man som leder ivareta både motstandere, de som er positive og de som er kritiske til endringsprosjektet. De er alle ressurser på hver sin måte:

- *«Det er en viktig lederegenskap å kunne møte de ansatte på samme måte, uavhengig om dere er enige eller ikke i noe. Men at du møter de på samme måte, og står på dine meninger. At du er konsistent».*
- *«Har man noen ambassadører som er pådriver på dette, så kan de også være pådrivere i miljøet. De kan på en måte være, snakke det frem, for det er klart at har du noen som er i motstand og ikke vil, så motiverer ikke de andre til å ville endre, men har du noen som er villige til endring og da i så måte snakke det frem, vil det kunne være at de kan påvirke i positiv retning de som er litt lunkne».*

- *«Jeg tror det er viktig å se begge, altså både de som viser positivitet, og de som viser negativitet til endringen. Altså du kan ikke se de på lik måte, men begge må bli sett. De må få samme mengde oppmerksomhet».*
- *«For de negative har ofte de høyeste stemmene. Så det å klare å være tre positive mot femti negative er ofte veldig mye mer vanskelig. Men har man en balanse mellom de positive og de negative så vil det være enklere å bruke de positive som en ressurs. (...) Men hvis man har noen av de sterke personlighetene i avdelingen som er positive så kan det være en kjempe styrke. Og veldig nyttig å bruke».*

Reaksjoner henspiller ofte på mennesketyper. Og respondentene trakk frem at det å være en god menneskekjenner er en god lederegenskap:

- *«Personlighet spiller inn på hvordan man reagerer. Vi er skrudd sammen forskjellig. Noen er utelukkende positive, og du vil alltid ha noen som er kronisk negative».*
- *«Mye ledelse handler om å forholde seg til mennesker og ulike mennesketyper. Å være en god menneskekjenner kan være en god lederegenskap. Også er det veldig lett å si, også er det vanskelig å gjennomføre det i praksis»*
- *«(...) for noen har et behov for å reagere. Og noen har et behov for å reagere veldig mye og veldig ofte».*

Respondentene trakk frem at som leder må man være konsistente på egne meninger, men dersom endringsprosjektet tar en uventet retning må man tørre å stoppe opp å justere kursen:

- *«Hvis jeg har sagt noe, så står jeg ved det. At de ansatte ikke opplever at lederen vinger frem og tilbake. Samtidig så har mitt motto alltid vært at det aldri er for sent å snu. Kommer du ut i for hardt vær og ser at dette bare kan skade, så må du kunne snu, også som leder».*
- *«(...) prøve å forstå et ut fra de sitt ståsted. Og være villig til å stille spørsmål, er det noe vi kunne gjort for at dette skulle oppleves annerledes? Hva tenker du da, videre? Dialog om å justere kursen underveis».*

Motivér de ansatte ved å informere og inkludere de på veien mot målet. De beste forslagene er ofte de som møter mest motstand:

- *«Min erfaring etter mange år som leder i sykehuset, så er det ofte de beste forslagene møter mest motstand. For når det gjelder litt sånn kontroversielle ting, så vil fort fagfolk komme med alt sitt skyts, men det er ikke sikkert det er en dårlig ide. Men det er da jeg mener at du må stå i det. Og se lyset der fremme, som kanskje ikke de ansatte har sett enda, men vise at dette er liv laga, og jeg skal vise det for dere».*
- *«Og selvfølgelig sikre en medvirkning fra gruppa. Du kan ikke ta med alle, men plukke ut noen. Og da er det selvfølgelig lurt å ikke bare plukke de som er utelukkende positive. Det er ofte lurt å ta med de som har en mer motstand, for de kan komme med gode innspill. Vi trenger de som er kritiske til oss».*

Motivér de ansatte ved å gi belønning, vel og merke innenfor organisasjonens rammer:

- *«Jeg har troa på i sånne prosesser, for å få med de ansatte så gi de noen «gullerødder» av og til. Bestill noe pizza en dag, eller ikke sant hvis du vet at de også strekker seg langt for få dette til, gi de noe ekstra en dag, samle de til en fest på slutten, eller gi de noe som motiverer de».*
- *«(...) er en jobb for de ansatte å endre, det er en kjempestor jobb. Og jeg har troa på det der å se de, se den enkelte og se hele gruppa som en enhet. Kanskje si, vett du, nå har vi jobba knallhardt, nå trenger vi en lunsj med en pizza eller noe, sånne typer ting. For da igjen, da opplever de, du ser jo hva jeg gjør».*

En respondent trakk frem at de ansatte i vår organisasjon ofte er tilpasningsdyktige og at ting som regel går seg til etterhvert:

- *«Jeg tror det er sjeldent at ledere opplever klapp på skuldra for vellykka endringsprosjekter. Jeg tror det er spesielt for oss helsepersonell. Det er liksom ikke noe tradisjon for å klappe hverandre på skuldra og si, bra jobba jenter og gutter, nå fikk vi dette til. Jeg føler jo at vi ledere prøver, men da går det seg veldig fort inn i en rutine, at nå er det sånn. Det kan være en enorm motstand i forkant og litt sånn i kjølevannet, men så plutselig setter det seg og da forholder vi oss til det».*

Som årsaker til motstand trakk respondentene frem at mennesker generelt er trygghetsøkende og «vanedyr»:

- *«Jeg tror det er trygghet på det kjente som en vet, en vet hva en har, men ikke hva en får. Og at en er litt vanedyr og at en tenker og ikke alltid greier å tenke at det som var sannhet en gang, vil ikke være sannhet for alltid».*
- *«Men det går mye på trygghet og hva får jeg ut av dette? Man går rett i seg selv med en gang, hva er negativt for meg i forhold til dette, og hva kan skje med meg hvis vi gjør dette? Man analyserer seg selv og sine egne preferanser veldig fort».*

5.10 Analysematrise

For å systematisere og komprimere det empiriske materialet har jeg utviklet følgende analysematrise. Matrisen viser respondentens svar på spørsmålet i en eller flere enkle setninger eller stikkord. For bredere innsikt i respondentens svar se fullstendig kodetabell i vedlegg 3.

Spørsmål ↓	Respondent →	R1	R2	R3	R4	R5
1) Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet til de som faktisk skal realisere det. Er du enig i det? Hvor viktig anser du denne egenskapen hos en leder?		Helt enig, anser det også som en kjempeviktig egenskap	Helt enig. Essensiell leder egenskap å utarbeide tydelige og klare mål og gjøre disse kjent i miljøet. Målene trenger ikke være ønsket likevel.	Helt enig. Og den egenskapen anser jeg som helt essensiell.	Kjempe viktig og første skritt for å nå målet.	Det er en kjempeviktig egenskap. Presentasjons måte kan være avgjørende
2) En annen måte å forstå graden av vellykkethet handler om innholdet og størrelsen på endringsprosjektet. Er det slik at jo større og mer komplekst endringsprosjektet er, jo vanskeligere er det å gjennomføre det?		Størrelsen er ikke så viktig. Det går mer på innholdet i endringen	Størrelses uavhengig. Handler mer om planleggingen rundt. Innholdet kan være avgjørende.	Størrelse er ikke så viktig. Det står mer på planlegginga. Innholdet kan være avgjørende.	Store prosjekter er vanskelig og ressurs krevende. Spesielt hvis det berører de ansatte	Store prosjekter er ikke nødvendigvis vanskeligere. Det er planlegginga og ressursene det står på. Innhold kan gjøre ting vanskelig.
3) I organisasjonsteori så sier vi at drivkrefter for endring kan deles inn i indre og ytre drivkrefter. I min case vil jeg illustrere indre drivkrefter med graden av nødvendighet for endringsinitiativet. Vil du si deg enig i påstanden om at når nødvendigheten for endringen er betydelig så vil også endringsprosjekter være enklere å gjennomføre?		Ja, forutsatt at de ansatte ser nødvendig heten.	Prekære endringer er enklere å gjennomføre – hvis de ansatte ser nødvendigheten. Opplever ofte litt sånn dugnadsånd	Ja, forutsatt at de ansatte ser nødvendig heten.	Ja, men det avhenger av hvor nødvendig heten oppfattes	Ja, særlig hvis det omhandler faget eller pasienten.
4) Som illustrasjon på den ytre konteksten vil jeg trekke frem sykehuset som en offentlig styrt organisasjon. Mener du at endringsprosjekter som iverksettes som følge av politiske pålegg medfører mindre grad av vellykkethet?		Ja, på en måte. Særlig hvis ikke de er forankra i den faglige tenkemåten	Ja, på en måte. Men vi må ha tillit og stole på at de sitter på det totale bildet og vet hva som er best for pasienten.	Ja. Avstanden blir for stor. De har ikke skoene på.	Ja. Opplever ofte uenighet mellom politikk og fag.	Ja, hvis man legger det frem som et pålegg. Men det trenger man ikke gjøre. Fokuser på kvalitets heving
5) Et sentralt begrep i planlagte endringsprosesser er <i>tid</i> . Opplever du tidspunktet for endringsprosjektet har sammenheng med om du lykkes eller ikke? Og i hvilken grad mener du at avsatt tid til gjennomføring påvirker prosjektrealisering?		Uavhengig av tidspunkt, men avhengig av nok tid	Vanskelig å endre for fremtiden. Enklere her og nå. Må ha nok tid. Også til implementering og evaluering.	Vanskelig å endre for fremtiden. Endringer her og nå kan føles mer pålagte. Avhenger av innhold. Viktig med nok tid. Også til implementering og evaluering	Ønsker å endre for fremtiden, men det er ikke realiteten. Endring her og nå skjer oftest. Nok tid er essensielt. Endring må også implementeres og evalueres.	Fremtidsrettet endring er vanskelig. Enklere her og nå. Uansett handler mye om planlegging. Må ha god tid. Idealtid. Implementering og evaluering er viktig

6) En mye omtalt endringsstrategi følger en streng prosjektstyringslogikk og beror på ledelse «ovenfra og ned». Mener du at ved å benytte en slik strategi medfører økt sannsynlighet for prosjektrealisering?	Noen ganger, men ikke som eneste strategi	Avhenger av hva som initierer endringen. Må kunne benyttes dersom innholdet tilsier det.	Nei, du må ha med de ansatte	Nei. Ikke en klok strategi i forhold til vellykkethet. Men likevel viktig å kunne benytte – men ikke utnytte.	Kan være effektivt i noen sammenhenger. Avhenger av innhold. Men vil fungere dårlig som eneste strategi
7) En annen mye omtalt endringsstrategi benytter en «nedenfra og opp» mobilisering. Mener du at ved å forankre endringsinitiativet hos organisasjonsmedlemmene medfører større grad av prosjektrealisering?	Alt må være forankra hos de ansatte. Men denne strategien kan ikke brukes alene.	Ja, absolutt. Vi må ha med de som kjenner hvor skoen trykker.	Ja, det har jeg troa på. Men ikke alene. Toppen må med.	Ja, men det må være forankra.	Ja det gjør det. Men vil heller ikke fungere som eneste strategi. Ledelsen må være med
8) Eller vil en kombinasjon av disse to strategiske tenkemåtene være trylleformularet for å lykkes?	Absolutt!	Ja takk, begge deler	Ja takk, begge deler.	Må ha litt av begge	Det beste alternativet
9) Mener du at dersom du initierer et endringsprosjekt vil sannsynligheten for vellykkethet øke dersom du har endringsagenter som har evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet underveis i prosessen?	Ja absolutt. Ulike mennesker, ulike behov og ulike reaksjoner.	Uten tvil. Aldri for sent å snu, selv ikke en synkende skute.	Veldig viktig. Må kunne se begge. Både positive og negative	Kjempe viktig. Lytt og ta vare på de ansatte underveis.	En kjempeviktig og vanskelig lederoppgave

5.10.1 Horisontal og vertikal tolkning av analysematrise

Den horisontale tolkningen av analysematrisen er basert på respondentenes svar, med utgangspunkt i samme spørsmål. Matrisen viser en gjennomgående likhet mellom respondentene. Likheten, både horisontalt og vertikalt vedvarer gjennom samtlige av de ni spørsmålene som ble stilt i intervjuene.

I første spørsmål er respondentene helt samstemte hva gjelder at leders oppfattelse og formidlingsevne er en sentral og viktig lederoppgave i endringsprosjekter. Videre trakk de frem at dersom planleggingen er god så vil ikke størrelse på prosjektet nødvendigvis være avgjørende for vellykkethet. Alle opplever at endring som henspiller på de ansatte og deres følelser uten tvil er de vanskeligste å gjennomføre. Respondentene opplever også at grad av nødvendighet kan øke sannsynligheten for vellykkethet, dersom de ansatte også ser denne nødvendigheten. Noen trakk frem at de ansatte ofte legger personlige meninger til side og at som leder kan man oppleve en form for dugnadsånd dersom de ser endringen som helt prekær for egen hverdag. I spørsmålet angående sykehuset som en offentlig styrt organisasjon så er også respondentene tilsynelatende like i sine svar. Som leder er det viktig å ha tillit til politikerne, og at de tar avgjørelser for pasientens beste. De ser likevel en økt tendens til motstand fordi de ansatte opplever at politiske føringer kan være en trussel for seg selv og pasienten. Respondentene trakk frem de ansattes manglende helhetsperspektiv som mulig årsak. De trakk også frem at avstanden mellom politikk og fag ofte er veldig stor, og at føringer som legges av sentrale myndigheter må være forankret i den faglige tenkemåten. Respondentene opplever tid som en sentral faktor i endringsprosjekter. De er samstemte i det at å ha nok tid til gjennomføring, implementering og ikke minst evaluering er helt essensielt for vellykkethet. De opplever at tidspunkt ikke er av sentral betydning, og at proaktive endringer er ønskelig, men lite gjennomførbare i vår organisasjon. Endringer skjer som regel på bakgrunn av en oppstått hendelse. Når det gjelder spørsmål 6,7 og 8 som omhandler ulike endringsstrategier er tonen helt klar. Vi trenger det beste fra begge strategier for å få til noe vi kan kalle for vellykket. I intervjuets siste spørsmål dreier det seg om leders evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet. Respondentene er samstemte i at dette er en helt essensiell lederegenskap.

På tross av likheten presenterte respondentene ulike eksempler fra egen hverdag, som gjorde at jeg som intervjuer fikk en bredere og dypere forståelse for hvordan endringsprosesser

foregår i Sørlandet Sykehus. Eksemplene som respondentene fremla bar preg av ulik grad av vellykkethet og kan derfor også relateres direkte til min problemstilling.

5.11 Oppsummering

I det foregående har jeg presentert ulike sitater som er fremkommet under intervju av mine fem respondenter. Jeg opplever at respondentene i stor grad er samstemte i sine meninger rundt aktuelle tema som ble tatt opp – men at hver og en av de hadde ulike vinklinger som totalt sett utgjør dybde og bredde i materialet. Kapitlet oppsummeres i en analysematrise som viser respondentens svar på spørsmålet i en eller flere enkle setninger eller stikkord. I analysematrisen kan man raskt få en oversikt over respondentenes svar på de ulike spørsmålene, og på en enkel måte sammenlikne respondentene med hverandre gjennom en horisontal og vertikal tolkning av matrisen. I neste kapittel vil jeg presentere selve analysen av det empiriske materialet.

6 Analyse

I dette kapittelet vil jeg gjennom analyse koble det empiriske materiale opp mot de teoretisk utledede hypotesene, som er utledet i kapittel 3. Hypotesene er utviklet med utgangspunkt i endringsledelseslitteratur slik den fremstilles gjennom blant annet Jacobsen (2012), Kotter (2012) og Fernandez & Rainay (2006). Analysen følger den hypotesestrukturen som er fremstilt s. 37 i teorikapittelet. Jeg vil gjennomføre en empirisk analyse, i forhold til å få bekreftet eller avkreftet antakelsene mine.

6.1 Hypotese 1

H1: Måten endringsagentene oppfatter og videreformidler drivkreftene, påvirker grad av vellykkethet.

Min opplevelse av respondentene er at de er samstemte i at endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle endringsbehovet på en riktig måte til de som skal gjennomføre det er en veldig viktig lederegenskap. De trekker frem at dersom leder skal kunne gjøre denne oppgaven på en god måte er det forutsatt at leder selv har forståelse for hva endringen innebærer. Leder bør i tillegg evne å legge personlige meninger til side dersom endringen ikke er av typen han/hun selv er enig i, da måten leder presenterer endringen på for de ansatte er første steg i å unngå at det oppstår motstand. De trekker frem at det er viktig med tydelige og klare mål, og at de ansatte også forstår hva målet med endringsprosjektet er. Det er likevel ikke gitt at de ansatte ser behovet på samme måte som lederen, og når det er tilfelle kan man oppleve tendens til motstand blant de ansatte.

Et illustrerende eksempel på denne hypotesen synes å være gjennomgående blant mine respondenter fremkommer i følgende sitater, hentet fra intervjuene:

- *«Jeg tenker at det er kjempeviktig, og det første steget i dette, er at du greier å formidle det og at det blir forstått på den måten som du ønsker at det skal bli oppfattet, og sjekke ut at det er felles oppfattelse av målet».*
- *«Den tenker jeg er ganske essensiell, som leder. For lederen er jo den som har den fullstendige oversikten på hele driften. Og om ikke lederen alltid nødvendigvis kan se behovet for endring, så skal vedkommende ta imot innspill fra andre på behov. Og da ha evnen til å sette seg inn i det og spør seg selv, er det faktisk behov for dette? Og det å sette i gang å gjøre noe med det. Ellers vil vi ikke komme videre tenker jeg».*

Funnene kan også underbygges av Jacobsens (2012) teori om endringens drivkrefter. Han sier at planlagte endringer alltid starter med en subjektiv oppfattelse av et endringsbehov. Noen endringsprosjekter springer ut fra organisasjonsmedlemmene, mens ofte så er det leder på et nivå i organisasjonen som fremlegger et endringsbehov. Dette behovet skal så analyseres og bearbeides for så og omformes til konkrete endringsprosjekter, og videreformidles til de som faktisk skal gjennomføre endringsprosjektet. Det Jacobsen (2012) sier om at endringsprosjektet beror på en subjektiv oppfattelse kan settes i sammenheng med respondentenes oppfattelse av at behovet ikke oppleves likt for alle involverte parter. Respondentene trekker frem at manglende helhetsforståelse for organisasjonen som mulig årsak, noe som passer med Jacobsens teori om at subjektive oppfattelser av en situasjon gir rom for tolkning. Denne oppfattelsen kommer til syne gjennom respondentene, samtidig som den er beskrevet i teori rundt endringens drivkrefter. Jacobsen (2012) trekker frem i sin teori at måten drivkreftene oppfattes og hvordan de konsekvensene endringsprosjektet medfører, presenteres i ansattgruppen, og hvordan disse oppfattes av organisasjonsmedlemmene spiller en sentral rolle i hvordan endringsprosessen forløper seg. Respondentene trekker frem at for å oppnå vellykkethet er det essensielt at målet hele tiden er klart og tydelig, og at det blir kommunisert ut på en måte som gjør at organisasjonsmedlemmene forstår det. Respondentene opplever at forståelse gir økt endringsvilje hos organisasjonsmedlemmene. Ved horisontal tolkning med utspring i spørsmål 1 viser analysematrisen at samtlige av mine fem respondenter er enige i at leders evne til å oppfatte og videreformidle hva som er ønskelig å få ut av endringsprosjektet er en vesentlig og essensiell lederoppgave, og at tilstedeværelse eller eventuelt fravær av denne lederoppgaven kan bidra til ulik grad av vellykkethet i endringsprosjekter.

Med utgangspunkt i mine empiriske funn og teori rundt endringens drivkrefter, er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å bekrefte hypotese 1.

6.2 Hypotese 2

H2: Endringsprosjektets innhold og størrelse påvirker grad av vellykkethet.

Min oppfattelse av respondentene i forhold til endringsprosjektets innhold og størrelse er at de også her er relativt samstemte i svarene sine. De trekker frem at størrelsen er av mindre betydning, forutsatt at planleggingen rundt prosjektet er god. Fokuset ligger på at store endringsprosjekter ofte er forbundet med økt ressursbruk, og at i vår organisasjon er tilgangen på ressurser ofte et problem. Respondentene opplever at endringsprosjekter sjeldent får tilført ressurser, heller at prosjektene tapper ressurser fra den daglige driften. Et paradoks med andre ord. Respondentene trekker frem at tilgangen på ressurser kan ha sammenheng med hvor endringsbehovet oppstår og hvor nødvendig endringsprosjektet er for organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med Jacobsens (2012) teori om endrings innhold og omfang. Han sier at endringer kan skje i organisasjonens formelle eller uformelle elementer og at planleggingen rundt prosjektet må finne rot i endringsprosjektets utspring. Kotter (2012) trekker også frem at en tommelfinger regel for vellykkethet er at uavhengig av hvor behovet oppstår, størrelsen på endringen og endringens innhold, så må endringen vedkjennes i hele organisasjonen for å kunne lykkes. Respondentene trekker frem at det er planleggingen rundt endringen som den viktigste faktoren til at endringsprosjektet fremstår som vellykket og at dersom den er god nok vil ofte vellykkethet være størrelsesuavhengig.

Det respondentene fokuserer mest på i spørsmålet er endringens innhold og hvor vidt den henspiller på de ansatte og deres følelser. Respondentene er helt samstemte i at disse endringene er de vanskeligste. Horisontal tolkning av analysematrisen med utgangspunkt i spørsmål 2 viser nettopp denne likheten. Det hevdes at endring alltid vil berøre de ansatte til en viss grad. Dette kommer også tydelig til syne gjennom mine respondents beskrivelse av endringshverdagen. Jacobsen (2012) sier at selv om endringen skjer i en del av organisasjonen, er det viktig å være klar over at organisasjoner består av enhetlige systemer, hvor de ulike elementene henger sammen og påvirker hverandre. Videre bruker han bruker ordene *utvikling* og *brudd* hvor de representerer ulik grad av hvordan endringsprosjekter kan påvirke organisasjonen og organisasjonsmedlemmene. Endringer som berører de ansatte i stor grad kan i noen tilfeller henspille på det Jacobsen (2012) omtaler som brudd, mens andre organisatoriske og administrative endringer kan omfavnes av betegnelsen utvikling. En respondent trekker frem at selv om administrative endringer ikke nødvendigvis berører de

ansatte, så kan de være energitappende for leder fordi prosessene ofte er tungroddede og vanskelige.

Et illustrerende eksempel på min hypotese fremkommer i sitatene under, som er hentet fra intervjuene:

- *«Nei altså, jeg tenker ikke nødvendigvis at størrelsen har så veldig mye å si, da kommer det mer an på hvem som fasiliteter det endringsprosjektet, om du har folk som vet hva de driver med og som har nok tid til å holde trykket oppe».*
- *«Men det som berører de ansatte, flytte på ressurser, endre på driften, det er uten tvil det som krever mest. For det er så mange hensyn å ta».*

Hypotese 2 inneholder variablene størrelse og innhold. Horisontal tolkning av analysematrisen med utgangspunkt i spørsmål 2 viser at respondentene er relativt like i sine svar. Det de mener er at størrelse ikke er av stor betydning dersom planleggingen rundt er god. Men de trekker frem at tilgangen på ressurser må være tilstede og at store prosjekter ofte er forbundet med økt ressursbruk. Når det gjelder innhold er de helt samstemte. Endringens innhold har nær relasjon til grad av vellykkethet. Måten endringsagenten presenterer innholdet for de ansatte på kan være avgjørende for om de viser endringsvilje eller aktiverer motstand.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori presentert av Jacobsen (2012) velger jeg å bekrefte hypotese 2 i forhold til innhold, og forkaste hypotese 2 når det gjelder størrelse.

6.3 Hypotese 3

H3: Graden av nødvendighet for endringsinitiativet er avgjørende for et godt resultat.

Et av punktene i Kotter (2012) sin 8-steps modell for vellykket endring sier at ledelsen må skape en viss kriseforståelse i organisasjonen for å få organisasjonsmedlemmene til å forstå nødvendigheten av endringen. Jeg opplever at respondentene mine er enige i det Kotter sier. De trekker alle sammen frem at grad av nødvendighet kan være avgjørende for et godt resultat, forutsatt at organisasjonsmedlemmene ser denne nødvendigheten. Respondentene sier også at hvordan de ansatte og ledelsen opplever nødvendighet kan ha sammenheng med hvor endringsbehovet oppstår. Som illustrasjon på dette vil jeg trekke frem et utvalg av sitater som kan underbygge hypotesen min:

- *«(...) så selv om de ikke er fornøyde, så ser de nødvendigheten. Og da strekker de seg lenger for å hjelpe hverandre».*
- *«(...) nå er jo ikke det noe gullstandard eksempel på hvordan man skal gjøre endringer, men her er bare nødvendigheten helt presserende. Du må være gjøre masse strakstiltak, og det står liksom om jobb eller ikke jobb nesten, og da er det klart at da skjønner jo de aller fleste at dette må vi bare gjør».*

Jacobsen (2012) trekker frem i sin teori om endringens kontekst at utfordringer knyttet til den indre konteksten kan relateres til organisasjonskultur og organisasjonstilhørighet. Respondentenes svar kan relateres til både kultur og tilhørighet da samtlige trakk frem at endringer som er nødvendige for pasienten og faget ofte kan oppleves enklere å få gehør for. Respondentene brukte også situasjonen rundt Flekkefjord Sykehus i eksemplene sine, og at mye i den saken handler om organisasjonstilhørighet og ikke minst lokaltilhørighet. Dersom de ansatte ikke ser den samme nødvendigheten som ledelsen, så kan det oppstå ledelsesutfordringer som blant annet motstand. Respondentene trekker frem at måten endringsagenten formidler endringsinitiativet kan ha stor betydning for hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter nødvendigheten. Med andre ord, det kan trekkes paralleller mellom spørsmål 1 og 3.

På bakgrunn av mine empiriske funn, og teori beskrevet av Jacobsen (2012) og Kotter (2012) er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å bekrefte hypotese 3.

6.4 Hypotese 4

H4: Politiske pålegg som motsier fagfolkene sine råd, gjør at endringsinitiativet møter motstand.

Ved utprøving av hypotese 4 viser også respondentene gjennomgående likheter. Denne likheten kommer til syne i analysematrisen hvis man tolker den horisontalt med utgangspunkt i spørsmål 4. Respondentene opplever økt tendens til motstand dersom politiske pålegg ikke er forankra i den medisinske og faglige tenkemåten. Respondentene trekker frem at avstanden mellom politikk og fag ofte er stor, og at dette kan by på utfordringer. Respondentene trekker også frem at som leder i en offentlig styrt organisasjon må man ha tillit til at politikerne vet hva de gjør, og at de sitter på det totale oversiktsbildet over helse Norge. En respondent trekker frem at endringsagentens evne til å presentere endringsforslaget på riktig måte er viktig. Så også ved utprøving av denne hypotesen kan det trekkes paralleller til respondentens svar i spørsmål 1. Det ble sagt at man ikke nødvendigvis trenger å legge forslaget frem som et pålegg, men at fokuset kan ligge på at endringsforslaget er en kvalitetsheving og en bedring i pasientens sikkerhet, og på den måten kan endringsagenten oppleve økt endringsvilje hos organisasjonsmedlemmene. Et illustrerende eksempel på hypotese 4 fremkommer i sitatene under, som er hentet fra intervjuene:

- *«De skal vite hvilke føringer de gir, når de tar disse avgjørelsene høyere oppe. At det skal være forankra i den faglige og medisinske tenkemåten».*
- *«Det er ikke alltid enighet mellom det politiske og det faglige, men det handler litt om hva endringa er, om det er omforent at det er en god endring eller ei, i fagmiljøet, og det er det jo ikke alltid at den er».*
- *«Men det er jo igjen faglige ting som jeg opplever veldig lite motstand hos de ansatte i for eksempel i arbeidet med pakkeforløpene».*

Både Jacobsen (2012) og Strand (2007) trekker frem i sine teorier rundt endringens kontekst at ledelse i offentlige organisasjoner kan by på ledelsesutfordringer nettopp på grunn av avstanden mellom politikk og fag. Teoriene trekker frem en utfordring med at sykehusene er monopolorganisasjoner. Respondentene sier at de av og til gjør endringer de selv ikke er enige i, nettopp fordi de alltid skal ivareta pasientsikkerheten. Dersom de lar være å følge nasjonale føringer hva gjelder pasientsikkerheten så er det vanskelig å fraskrive seg noe som helst form

for ansvar ved feil behandling av pasientene. I intervjuene fremkommer det også at sykehusene og fagmiljøene har påvirkning til en viss grad. Endringer skal alltid gjennom en sonderingsfase og dersom fagmiljøene opplever endringen som en trussel for pasientsikkerheten og faget, så er det et mulighetsrom for innspill og tilbakemeldinger. I noen tilfeller kan kursen endres, og i andre tilfeller besitter politikerne den makt som er nødvendig for å tvinge gjennom et endringsinitiativ, og slike beslutninger vil medføre økt motstand hos de som skal gjennomføre endringen. Sørlandet Sykehus har den senere tid vært gjennom nettopp en slik prosess, som har medført mye motstand og frustrasjon hos mange i fagmiljøene på tvers av lokasjonene i SSHF. Kvåle og Torjesen (2014) har skrevet en artikkel om lokasjonsstrid. Artikkelen har fått navnet «*sjukehusrørsla*». I artikkelen skriver de at det sjeldent at noe mobiliserer mer enn endringer i sykehusstrukturen. De skriver videre at det handler om trygghetsfølelse, liv og død, fortid og fremtid, både for individ og for steder (Kvåle og Torjesen 2014, s. 16). Individuell identitet og lokal identitet knyttes nært sammen og kommer til uttrykk gjennom lokasjonsstriden.

På bakgrunn av teori og mine empiriske funn er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å bekrefte hypotese 4.

6.5 Hypotese 5

H5: Tidspunkt for endringen, samt avsatt tid til endringen, påvirker grad av vellykkethet.

Som utgangspunkt for å teste hypotese 5 valgte jeg knytte tidspunkt opp mot Jacobsens (2012) forklaring på at endringer kan skje proaktivt eller reaktivt, hvor proaktivt betegner at tidspunkt for endring er i forkant av en hendelse, mens reaktivt betegner at tidspunktet for endring kommer i etterkant av en hendelse. Respondentene viser nok en gang gjennomgående likheter i sine svar. Likheten kommer til syne i den horisontale tolkningen med utgangspunkt i spørsmål 5 i min analysematrise. Respondentene var nok så klar i sin tale hva gjelder at proaktive endringer var ønskelig, men vanskelig. Og at reaktive endringer oftest var å finne i vår organisasjon. For å illustrere dette vil jeg trekke ut et sitat fra intervjuene:

- *«Vi ønsker kanskje å være proaktive, men på grunn av forhold i organisasjonen vår, så oppleves endringer som mer reaktivt. Det kan være økonomiske forhold, det kan være pasientene, det kan være samfunnet og ja, samfunnet og alt går veldig fort, det skjer store endringer hele tiden, så jeg tror mange ganger så ser vi at vi kunne ikke greie å forutse det før vi på en måte er der».*

Jacobsen (2012) trekker frem i sin teori rundt tidselementet at det ved proaktive endringer kan oppleves vanskelig å få gehør for viktigheten. Jeg opplever også at mine respondenter omtaler proaktive endringer slik. Flere trekker også frem at tilgangen på ressurser ofte også settes i sammenheng med viktigheten av endringen. Og at nettopp på grunn av det så vil proaktive endringer være vanskelig. Jacobsen (2012) omtaler reaktive endringer som enklere å gjennomføre fordi man lettere kan tilpasse endringen til det man endrer for. Eksempler på reaktive endringer kan være en uforutsett hendelse som oppstår i organisasjonen, eller det kan være politiske pålegg. Jeg opplever at respondentene trekker frem ulike organisatoriske forhold som årsak til at vi i vår organisasjon oppleves som mer reaktive i endringsprosesser.

Når det gjelder å ha nok tid til å endre er respondentene helt samstemte. Deres opplevelse av vellykkethet var i økende grad til stede når det ble avsatt nok tid. En respondent trakk frem et ønske om en idealtid på endringsprosesser. Det ble fremhevet at endringsprosessen ikke må ta for lang tid, fordi da vil de ansatte enklere miste motivasjonen og prosessen vil oppleves som energitappende, både for ledelse og organisasjonsmedlemmene. Flere av respondentene opplever de ansatte som utålmodige i endringsprosesser. I teorien rundt tidselementet trekkes det frem at det å være bundet av tid kan gjøre endringsprosessen vanskelig, samtidig kan det å

være tidsbundet gjøre at endringsagentene arbeider mer effektivt og konkret med endringsprosessen. Teorien trekker også frem at en av de hyppigste årsakene til grad av vellykkethet relateres til for lite avsatt tid, eventuelt feil bruk av avsatt tid. Min opplevelse er at teorien og respondentenes svar passer godt sammen. Under intervjuene nevnes det opp til flere ganger at det å ha nok tid innebærer mer enn kun gjennomføring. Det skal være nok tid til planlegging, gjennomføring, implementering og evaluering. Noen av respondentene mener at de to siste variablene er endringsprosessens viktigste og vanskeligste fase. Nok tid her kan være avgjørende for hvor vidt endringsprosessen anses som vellykket. Et sitat hentet fra intervjuene kan illustrere dette:

- *«Det er ikke gitt at en endring som gjøres i dag er gjort endring for alltid, så god oppfølging er en viktig bit av endringsprosessen, for å sikre at endringen er gjennomført helt ut. Implementeringsfasen er kanskje den viktigste og den vanskeligste».*

En av respondentene trekker frem bruk av *Demings sirkel* som et nyttig verktøy i endringsprosesser. Verktøyet skisserer fem viktige faser som kan relateres til endringsprosessen. Den ene fasen går over i den neste. Sirkelen viser at alt henger sammen og at hver del er en viktig og sentral del av prosessen. Demings sirkel kan brukes som grunnlag for planleggingen av endringsprosessen, hvor endringsagenten plasserer punkter fra handlingsplanen inn i de ulike fasene i endringshjulet. Demings sirkel vil på den måten være et nyttig verktøy for endringslederen.



Figur 4: Demings sirkel (Helsebiblioteket, 2015)

Med bakgrunn i Jacobsens (2012) teori rundt tidselementet i endringsprosesser og mine empiriske funn er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å bekrefte hypotese 5.

6.6 Hypotese 6

H6: Endringsprosjekter som følger en streng prosjektstyringslogikk vil oppleve større grad av vellykkethet enn prosjekter som ikke gjør det.

Hypotese 6 ble testet ut gjennom spørsmål 6 i min intervjuguide. Jeg opplever at respondentene er nokså samstemte i sine svar hva gjelder å benytte en streng prosjektstyringslogikk som eneste strategi. Det er kun en av respondentene som avviser strategien kontant, mens de andre er tilbøyelige til å si at strategien ikke vil fungere som eneste strategi i vår organisasjon, men at den vil være nyttig å ha dersom innholdet tilsier at en slik strategi er nødvendig. Teorien som fremlegges av Jacobsen (2012) omtaler denne strenge prosjektstyringslogikken som strategi E. Strategien omtales som en hard endringsstrategi med lite fokus på organisasjonsmedlemmene. Ledelsen styrer ovenfra og ned, og benytter virkemidler som makt og tvang for å få gjennom endringsprosjekter. Et eksempel respondentens oppfattelse av denne hypotesen, kommer til syne i et utvalg av sitater hentet fra intervjuene:

- *«Nei, det tror jeg ikke. For du vil aldri få med de ansatte. For det er jo ikke vi som faktisk skal utføre det til slutt. Vi skal legge til rette for det, fasilitere, og det klarer du ikke få gjort på en god måte da. Så hvis de som skal gjennomføre det, bare får de tredd over hodet, så blir motivasjonen så liten».*
- *«Jeg tror at noen ganger så må man det, fordi at hvis en mener at her er det ikke rom for diskusjon, så mener jeg at det er dumt å ta noen diskusjoner, eller å gi de ansatte en opplevelse av at det er rom for drøfting hvis det faktisk ikke er en drøftingsarena på akkurat dette. Da tenker jeg at leder må stå for de valgene den gjør, og si at da bruker jeg min makt og min myndighet, til å si at dette er sånn vi gjør det».*

Jacobsen (2012) sier at endringsstrategi E er forbundet med økt tendens til motstand hos de som skal gjennomføre endringen. Dette synes også å gjelde for respondentene, da samtlige trekker frem at en streng prosjektstyringslogikk vil være vanskelig å gjennomføre, fordi du må ha med deg de ansatte, noe som ofte ikke er tilfellet ved bruk av denne strategien. Respondentene er samstemte i at endringsprosjekter som oppleves som om de blir tredd over hodet, ikke blir godt mottatt i ansattgruppen, og motstand sees både tidlig og hyppig i endringsprosjektets forløp. Likevel ser respondentene viktigheten av at endringsinitiativet er

forankret i ledelsen, da de sitter på alle nøklene og det totale bildet over organisasjonen. Ved bruk av en typisk endringsstrategi E trekker Jacobsen (2012) frem belønning som et virkemiddel på vei mot å nå målet, og belønningen er som regel i form av finansielle incentiver. Respondentene min opplever at mulighetsrommet for å gi belønning ved endringsprosjekter er relativt lite, og i alle fall ikke av økonomisk rang.

Med utgangspunkt i teori rundt bruk av en streng prosjektstyringslogikk, samt mine empiriske funn er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å forkaste hypotese 6.

6.7 Hypotese 7

H7: Endringsprosjekter som realiseres ved hjelp av en «nedenfra og opp» tenkemåte vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som benytter «ovenfra og ned» tenkemåte.

Hypotese 7 ble testet ut gjennom spørsmål 7 i intervjuguiden. Jeg opplever at respondentene er tilnærmet like i sine svar. Likheten kommer til syne ved horisontal tolkning med utspring i spørsmål 7 i min analysematrise. Respondentene er med første uttalelse helt enige i at endringsforslaget må være forankret hos de ansatte. Samtidig underveis i intervjuet blir det mer og mer tydelig at endringsforslaget også må være forankret i ledelsen. En av respondentene uttaler at man ikke kan gjøre endring basert på en kollektiv oppfattelse alene:

- *«For man kan aldri bare ta endring ut fra en kollektiv oppfattelse av at dette ønsker vi endring på. Det vil heller ikke fungere».*

I teorien beskriver Jacobsen (2012) at en slik endringsstrategi som benytter en «nedenfra og opp» mobilisering omtales som strategi O. Teorien sier videre at strategien fokuserer på organisasjonsmedlemmene og at de skal sees på som en ressurs i organisasjonen, spesielt når det kommer til endring. Jeg opplever at respondentene mine både benytter og ønsker å benytte mange av virkemidlene som anses som typiske for denne strategien. Teorien nevner blant annet inkludering, delegering og samarbeid. Et illustrerende eksempel vises i sitatet under som er hentet fra et av intervjuene:

- *«(...) er et godt eksempel på en nedenfra strategi, der du har en god dialog, en legger felles enighet på hva som skal til for å nå dette, som en jobber felles mot, en får noen fellesmål, som man får et eierskap til, en får lyst til å gjøre sin bit oppi det. For å nå målet. Det er en glede hos alle, at man har nådd det man har satt seg fore».*

Samtidig så trekker samtlige respondenter frem at de ansattes manglende helhetsforståelse for organisasjonen vil gjøre endring vanskelig ved bruk av denne type strategi alene. De forteller at de ansatte i avdelingene ofte er mest opptatt av seg selv og det rundt som berører de.

På bakgrunn av teori og mine empiriske funn er jeg tilbøyelig til å si at selv om jeg opplever at strategien er ønskelig hos mange av respondentene, så vil den ikke fungere som eneste strategi. Jeg velger derfor å forkaste hypotese 7.

6.8 Hypotese 8

H8: Endringsprosjekter som veksler mellom «ovenfra og ned» og «nedenfra og opp» mobilisering vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som ikke benytter en slik kombinasjonsstrategi.

Ved test av hypotese 8 opplever jeg utelukkende likhet blant respondentene. Likheten kommer til syne ved horisontal tolkning med utgangspunkt i spørsmål 8 i min analysematrise. Respondentene bruker ord som «Ja takk, begge deler» og «Absolutt det beste alternativet». Jeg opplever hos samtlige respondenter at vi må ha litt av hver strategi for å gjennomføre endringer i vår organisasjon. En respondent trekker frem at mange endringer i vår organisasjon er kontroversielle endringer, og endringer av den typen foreslås sjeldent av de ansatte. Et illustrerende eksempel vises gjennom et utvalg av sitater, hentet fra intervjuene:

- *«(...) for du kan ikke få gjort noen ting hvis ikke det er forankra i toppledelsen, da kan du ikke få gjort store ting, for da vil det stoppe opp av seg selv. Ledelsen har siste ordet, og det er det som sitter på de fleste nøklene våre».*
- *«Så jeg vil egentlig bare si; ja takk – begge deler. At av og til så kan man ha litt bottom up, og av og til må man ha litt top-down. For det er ikke alle endringer som de som har skoen på, selv vil initiere fordi det er så kontroversielt».*

Kjente organisasjonsteoretikere som Kotter (2012), Lewin (1951 i Jacobsen, 2012), Fernandez & Rainay (2006) og Denhardt & Campbell (2006) har i de senere år stilt seg kritiske til om det i det hele tatt er mulig å gjennomføre endringer med kun den ene, eller den andre strategien. Både Kotter og Lewin benytter kombinasjon av strategi E og O i sine endringsteorier. Denhardt og Campbell (2006) sier også at endringer ved bruk av markedsinspirerte endringsstrategier alene, ikke vil fungere i offentlig sektor da organisasjoner som for eksempel sykehus har et bunnlinjehensyn bestående av grunnleggende verdier og normer å ta hensyn til. Respondentene trekker frem viktigheten av å opptre inkluderende som leder og benytte de ansatte som en ressurs i form av å oppfordre de til å komme med innspill som viktige lederegenskaper. Samtidig så må leder kunne skjære gjennom, og si at nok er nok i tilfeller da det er nødvendig. Respondentene trekker også frem at for å ha kjennskap til hva som rører seg i omgivelsene, må leder gjøre seg selv synlig i avdelingen. De trekker dette frem som en viktig lederegenskap uavhengig av om avdelingen er i endring eller ikke, men som spesielt viktig i endringsprosesser. Bueno og Kerber (2010) hevder i sin teori at nøkkelen til suksess med endringsledelse er å tilpasse strategien best mulig til kontekst for endringen. Jeg opplever at det er ønskescenarioet til mine respondenter, og at det er det de anser som det beste utgangspunktet for endringsprosjekter i vår organisasjon.

På bakgrunn av ulik teori rundt kombinasjonsstrategier og mine empiriske funn, er jeg tilbøyelig til å si at jeg velger å bekrefte hypotese 8.

6.9 Hypotese 9

H9: Endringsprosjekter som ledes av endringsagenter som forstår og evner å håndtere organisasjonsmedlemmenes reaksjoner på endringsinitiativet, har en større tilbøyelighet til å lykkes enn de som ikke håndterer denne ledelsesutfordringen.

I hypotese 9 ble det testet ut om leders evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet er forbundet med økt vellykkethet. Jeg opplever at samtlige av mine respondenter ser på dette som en helt essensiell lederegenskap. Svarene som fremkommer rundt testing av denne hypotesen synes å kunne trekke paralleller til hypotese 8 hvor respondentene foretrakk en strategi som inkluderer organisasjonsmedlemmene. Samtlige trekker frem viktigheten av å se begge typer organisasjonsmedlemmer, både de som er

positive og de som er negative. Respondentene trekker frem at å være en god menneskekjenner vil kunne komme deg til nytte som leder i vår organisasjon. De trekker frem at uansett hva innholdet i endringen er så vil man alltid oppleve at noen er motstandere. Det ligger naturlig for noen. De som er positive, må få være positive i miljøet, og kan gjerne benyttes som en ambassadør i avdelingen. Respondentene trekker frem viktigheten av å jobbe aktivt med de som viser tendens til motstand – helt fra første stund. En respondent forteller at når motstanden først har oppstått så må leder jobbe ti ganger så hardt for å snu den. Som virkemidler for å håndtere reaksjoner trekker respondentene frem det å lytte til de ansatte, la de føle seg hørt, involvere de i prosessen og la prosessen være så transparent som mulig. Et illustrerende eksempel på denne viktige lederegenskapen kommer til syne gjennom et utvalg av sitater, hentet fra intervjuene:

- *«Så det er en viktig egenskap hos en leder, og høre og ta inn over seg, sette av tid til å høre på de ansatte. Det henspiller også litt på følelser hos mennesket. Frykten for å miste jobben, eller ikke mestre oppgaver, kan skape motstand».*
- *«Så tenker jeg at det å informere om akkurat det, si til de ansatte: Jeg har fått så mange innspill, og bra innspill, og så er det innspill som spriker i en del retninger og det gjør at flere av dere vil kanskje oppleve at dere ikke er hørt, men dere skal vite at jeg har lyttet til hver eneste en. Men vi er nødt til å ta en avgjørelse, vi er nødt til å ta en totalvurdering og dette er avgjørelsen vi har tatt. Og så kjøre ut den. Det er noe med å si at det å føle seg hørt betyr ikke at vi følger din vilje».*

I teorien som omhandler temaet reaksjoner på endringsinitiativet sier Jacobsen (2012) noe om oppslutning rundt endringen, motstand til endring og årsaker til disse. Jeg kan trekke paralleller mellom denne teorien og respondentenes svar i forhold til dette med å være en god menneskekjenner og evne å behandle alle organisasjonsmedlemmer likt. Som leder må man ta seg tid til de som viser positivitet også. Ikke kun fokusere på de som viser tendens til motstand. En respondent trekker frem at ofte er det de beste forslagene som møter mest motstand, og at da må man også som leder vise at man er konsistent og har troa på prosjektet og kursen som er lagt som førende. Samtidig er en viktig egenskap å tørre og snu, dersom prosjektet man initierer ikke tar den retningen som er ønskelig. Av den grunn trenger vi de som er kritiske til oss, fremhever en av respondentene.

Av årsaker til reaksjoner på endringsinitiativet trekker respondentene frem at mennesker er trygghetssøkende. De ønsker trygge og stabile rammer rundt jobb og økonomi. Når det fremlegges endringer som er en konkret trussel for disse variablene vekkes det naturlig motstand i mennesket. Jeg finner nær relasjon mellom reaksjoner på endringsinitiativet og endringens innhold. Respondentene opplever at de ansatte virker usikre og utrygge på situasjonen rundt egen arbeidsplass. Jeg kan trekke paralleller til teorien vedrørende dette. Jacobsen (2012) trekker frem blant annet faglig uenighet, frykten for det ukjente, frykt for identitetstap og tap av personlige goder som årsaker til motstand, samtidig som han trekker frem faglig enighet, egegevinst ved endringer og bedring i sosiale relasjoner som årsaker til oppslutning om endringsinitiativet.

Jacobsen (2012) beskriver også at belønning kan benyttes for å øke motivasjon hos de ansatte. Jeg registrerer at respondentene opplever lite mulighetsrom hva gjelder belønning i vår organisasjon. Men innenfor de rammer som er akseptable så synes samtlige av respondentene at belønning kan være et virkemiddel for å skape oppslutning og motivasjon underveis i prosessen.

Med bakgrunn i teori rundt reaksjoner på endringsinitiativet og mine empiriske funn velger jeg å bekrefte hypotese 9.

6.10 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet analysert samtlige av mine 9 hypoteser. Hvert delkapittel har endt opp i mitt valg om å bekrefte eller forkaste hypotesen. For ordens skyld vil jeg avslutningsvis i analysekapittelet presentere en tabell som oppsummerer mine antakelser og hvorvidt jeg anser at disse finner rot i virkeligheten.

Hypotese nummer	Antakelse	Bekreftet	Forkastet
H1	Måten endringsagentene oppfatter og videreformidler drivkreftene, påvirker grad av vellykkethet.	X	
H2	Innholdet og størrelsen på endringen påvirker grad av vellykkethet.	X(Innhold)	X (størrelse)
H3	Graden av nødvendighet for endringsinitiativet er avgjørende for et vellykket resultat.	X	
H4	Politiske pålegg som motsier fagfolk sine råd, gjør at endringsinitiativet møter motstand.	X	
H5	Tidspunkt for endringen, samt avsatt tid til endringen, påvirker grad av vellykkethet.	X	
H6	Endringsprosjekter som følger en streng prosjektstyringslogikk vil oppleve større grad av vellykkethet enn prosjekter som ikke gjør det.		X
H7	Endringsprosjekter som realiseres ved hjelp av en «nedenfra og opp» tenkemåte vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som benytter «ovenfra og ned» tenkemåte.		X
H8	Endringsprosjekter som veksler mellom «ovenfra og ned» og «nedenfra og opp» mobilisering vil oppleve større grad av vellykkethet enn endringsprosjekter som ikke benytter en slik kombinasjonsstrategi.	X	
H9	Endringsprosjekter som ledes av endringsagenter som forstår og evner å håndtere organisasjonsmedlemmenes reaksjoner på endringsinitiativet, har en større tilbøyelighet til å lykkes enn de som ikke håndterer denne ledelsesutfordringen.	X	

Med utgangspunkt i tabellen over kan jeg ved en vertikal tolkning knytte de fem første hypotesene til Jacobsens (2012) beskrivelse av kontekstuelle forhold. Videre kan hypotese 6,7 og 8 knyttes til ledelse av endringsprosjekter, mens min siste hypotese kan knyttes til håndtering av reaksjoner fra organisasjonsmedlemmene. Flere viktige elementer i endringsprosessen kommer til uttrykk i tabellen over, og den vertikale tolkningen viser at ledelse av endringsprosjekter handler om vanskelige og komplekse situasjoner. Tabellen viser at ledere som evner å tenke flerdimensjonalt når det kommer til å drive endringsledelse, har gode forutsetninger for å lykkes.

7 Drøfting

I følgende kapittel vil jeg drøfte de praktiske og teoretiske implikasjonene av funnene mine. Det jeg har vist gjennom analysen i det foregående kapittel hvor jeg koblet teori og empiri sammen, er at det er tilsynelatende mye likheter mellom teorien og måten respondenten oppfatter virkeligheten på.

Mine respondenter har vært gjennom mange endringsprosesser. Det kommer til syne gjennom intervjuene hvor hver og en av de presenterer opptil flere endringsprosjekter de selv har initiert eller vært en del av den senere tid. De presenterer en hverdag som de føler består av kontinuerlig endring. Det ene endringsprosjektet avløser ofte det andre.

Utgangspunktet for drøftelsen er mitt forskningsspørsmål:

Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter?

7.1 Funn knyttet til kontekstuelle forhold

Det første funnet jeg ønsker å diskutere omhandler endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle endringsinitiativet. Funn knyttet opp mot disse lederegenskapene ble presentert i analysekapittelet og testet ut gjennom hypotese 1, som jeg også har valgt å bekrefte. Gjennom eksempler fra den daglige driften ved SSHF presenterer respondentene endringsprosjekter med ulik grad av vellykkethet, hvor årsaken til hvorfor kan settes i sammenheng med endringsagentens evne til å oppfatte, forstå og videreformidle et endringsbehov. I endringsledelseslitteraturen beskrives også viktigheten av disse lederegenskapene. Jeg opplever at teori rundt temaet endringens drivkrefter kommer til syne gjennom mine respondenter. Hypotesen min bekrefter at lederegenskapene som er presentert over er essensielle i å drive vellykkede endringsprosjekter, men i realiteten fremkommer det at respondentene opplever ulik grad av tilstedeværelse av disse lederegenskapene, og at måten endringsprosjekt blir forstått, oppfattet og videreformidlet på, er helt avhengig av *hvor* behovet for endring oppstår. Med andre ord, i en ønsket situasjon hadde alle i organisasjonen som så et endringsbehov besittet disse egenskapene. Men slik respondentene presenterer endringsprosjekter de har initiert eller vært en del av den senere tid er ikke det alltid realiteten. Av årsaker til hvorfor respondentene opplever ulik grad av vellykkethet nevnes det blant annet at det til tider kan være for stor avstand mellom den som initierer endringen og den eller de som skal utføre den. Det blir for mange ledd imellom og for stort rom for tolkning. Det

trekkes paralleller mellom tid og endringens drivkrefter, i den forstand at dersom planleggingen i forkant av et endringsinitiativ ikke er god nok, vil dette også gjenspeile hvordan endringsagenten presenterer endringsprosjektet til de ansatte. Det kan bære preg av hastverksarbeid eller av å være lite gjennomtenkt.

Respondentene trekker også paralleller mellom endringens innhold og hvordan de som berøres av endringen får den presentert. En respondent omtaler leders evne til å presentere endringsprosjektet på riktig måte som vesentlig for å oppnå vellykkethet. Dersom endringsprosjektet i utgangspunktet er et pålegg, så må det ikke nødvendigvis presenteres som et pålegg i ansattgruppen – da pålegg ofte erfaringsmessig er tett knyttet opp mot motstand og misnøye. Respondenten sier at fokuset, dersom mulig, heller bør ligge i at endringen er en kvalitetsheving for avdelingen, faget eller pasienten – som er tre områder av stor betydning for organisasjonsmedlemmene. Endringer som berører de ansatte og henspiller på deres følelser må presenteres med forsiktighet og vise tegn til at den er godt gjennomtenkt. Hvis slike endringer kommer for bardust på, vil de ansatte straks motsette seg endringsforslaget, og som en respondent trekker frem så må man da jobbe ti ganger hardere for å snu en slik trend. I en ideell verden må endringsagenten selv forstå endringsprosjektet, og deretter lage en solid og gjennomtenkt plan på hvordan prosjektet skal gjennomføres. Planen må inneholde et klart og tydelig mål som må viderefremmes til de ansatte på en god måte. Respondentene trekker frem at de ansatte må informeres flere ganger, og at det bør benyttes flere former for informasjonskanaler. Som leder vil man alltid få høre at man ikke har informert nok.

Funn nummer to dreier seg om endringsprosjektets innhold og størrelse. Funnene rundt temaet ble presentert i analysekapittelet og på bakgrunn av funnene har jeg valgt å bekrefte min hypotese når det gjelder innhold, og forkaste hypotesen når det gjelder størrelse. Bakgrunnen for at dette er at innhold og størrelse hadde ifølge mine respondenter ulik betydning for vellykkethet. Min opplevelse av størrelsens betydning er noe diffus. Respondentene er ikke helt samstemte i sin opplevelse av størrelsen på endringsprosjektet. Umiddelbart opplever jeg at store prosjekter er vanskeligere å gjennomføre. Årsaken settes ofte i sammenheng med tilgangen på ressurser, som ofte oppleves som vanskelig i vår organisasjon. Respondentene omtaler endringsprosjekter som ressurstappende heller enn ressursgivende. I det neste trekker de frem at store prosjekter ikke er noe vanskeligere enn små, da alt handler om planleggingen rundt. Som endringsagent er man avhengig av å være nøysom i planleggingsfasen.

Planleggingen legger grunnlaget for videre handling og gjennomføring. Dersom

planleggingen er god nok, er endringsprosjektet størrelsesuavhengig. En respondent trekker så frem at små prosjekter, kan være minst like vanskelige å gjennomføre. Det hele er avhengig av innholdet i endringen. Hva handler endringen om? Er det en endring som henspiller på de ansatte og deres hverdagsliv? Er det en endring som handler om økonomi, innsparing og bemanningskutt? Eller er det en endring som bringer noe positivt for ansatt gruppen med seg? Innholdet er med andre ord nært knyttet opp mot vellykkethet, da enkelte ting er lettere å presentere for de ansatte enn andre ting. Som beskrevet i forrige avsnitt så finnes det en nær relasjon mellom endringsinnhold og måten endringsagenten eller lederen presenterer endringen på i ansattgruppen. Når det er kjent at innholdet er av typen som påvirker de ansatte i noen grad, må leder velge en riktig og gjennomtenkt presentasjonsmåte. Man kan på mange måter si at leders evne til å presentere endringen for de ansatte på en god måte, tilpasset endringens innhold, er første skritt på vei mot vellykkethet.

Funn nummer tre er knyttet til de indre drivkreftene, som i min oppgave relateres til grad av nødvendighet for endringsinitiativet. Kotter (2012) sier i sin teori om vellykket endring at som leder må man skape en viss forståelse av «krise» i organisasjonen for å oppnå vellykkethet. Jeg opplever at respondentene er tilnærmet enig med Kotter. Jeg opplever at ved følelsen av at nødvendigheten for endringen er helt presserende så strekker de ansatte seg lenger for å gjennomføre endringen. En respondent forteller at det blir nærmest en form for dugnadsånd i miljøet ved slike endringer. Jeg opplever likevel at endringer hvor nødvendigheten er så presserende er relativt sjeldent. Men i endringer som vedrører lokasjonsstrid så vil dette komme til syne. Slik at i virkeligheten så bunner det hele i at det viktigste er at de ansatte ser behovet eller viktigheten for endringen. Nødvendighet spiller liten rolle for vellykkethet dersom det kun er ledelsen som ser denne viktigheten. Jeg opplever at respondentene ser en tendens til økt motstand dersom de føler at et endringsprosjekt bare blir «tredd over hodet» på de ansatte. Jeg opplever at i slike situasjoner er det spesielt viktig at leder er synlig i miljøet. Vær et møtepunkt for de ansatte og la de føle seg hørt og ivaretatt. Jeg kan også her trekke paralleller mellom grad av nødvendighet og hvordan endringen presenteres i ansattgruppen. Så her igjen, kommer den viktige lederegenskapen hva gjelder presentasjonsmåte inn. De ansatte er mest opptatte av seg selv, pasienten og faget. Og ved presentasjon av endringer hvor nødvendigheten er betydelig, må leder ha dette i bakhodet når endringen presenteres for de ansatte.

Funn nummer fire dreier seg om sykehuset som en offentlig styrt organisasjon, hvor man som leder må forholde seg til politiske vedtak. Avstanden mellom politikk og fag kan oppleves som et paradoks på mange måter. Spørsmålet er om endringer som fremlegges av politikerne, som går imot fagfolkene sine råd møter større grad av motstand. I analysekapittelet fremkommer funnene og jeg har valgt å bekrefte hypotesen min. Jeg opplever at respondentene er enstemte hva gjelder påstanden, og det trekkes paralleller mot den pågående lokasjonsstriden vedrørende Flekkefjord og avgjørelsen som ble tatt av helseministeren i 2017. Forslaget rundt nedleggelse av traumemottak og akuttkirurgi ved sykehuset i Flekkefjord har medført mye røre i lokalbefolkningen. Det har også blitt en strid mellom sykehusene. Det må trekkes paralleller til endringens innhold også når det gjelder politiske vedtak. Endringer som kommer på bakgrunn av pålegg, som omhandler pasientens sikkerhet kan møte motstand og uenighet i fagmiljøene. Men likevel gjennomføres endringen etter gitt beskjed fordi det er ingen som tør i «tukle» med endringer som potensielt kan sette pasientene i fare. Respondentene trekker frem at det er viktig å ha tillit til at politikerne har pasientens beste i fokus, selv om det til tider kan oppstå uenighet i *hva* som er det beste for pasienten. En respondent trakk frem viktigheten av å tørre å stoppe opp, og tenke seg om i endringsprosesser som bærer en viss grad av kontroversielt innhold. Endringsagenten må tørre å si at for å ivareta pasientens sikkerhet må vi diskutere oss frem til den beste løsningen. På den måten ville man bevare tillit hos befolkningen og i fagmiljøene. Det er også viktig å presisere at opplevelsen av å ha politikerne på laget også er god og nødvendig, da sykehusene har et overordnet oppdrag om å sikre likeverdig behandling for alle i den norske befolkning uavhengig av rase, kjønn, identitet, bakgrunn og sosial status. For å ivareta dette hensynet trenger vi i dagens samfunn politiske føringer i sykehusene.

Funn nummer fem er også knyttet opp til endringens kontekstuelle forhold, og beskriver i hvilken grad vellykkethet i endringsprosjekter kan relateres til *tid*. Tidspunkt for endring og tid til gjennomføring. Min opplevelse av tidspunkt for endring valgte jeg etter teorien å definere som proaktivt eller reaktivt. Med andre ord, endring i forkant av, eller etterkant av en hendelse i eller utenfor organisasjon. Respondentene trekker frem at det uten tvil er ønskelig å være mer proaktive når vi driver med endring, men samtlige opplever at dette er vanskelig. Av årsaker nevnes organisatoriske forhold som økonomi og tilgang på ressurser. Det nevnes også samfunnsmessige årsaker som en stadig voksende og aldrende befolkning. Min opplevelse av respondentene er at de «har nok med» å holde tritt med alle endringer som skal

gjøres for å overleve i dagens samfunn. Endringer for fremtiden oppleves som vanskelig, både fordi man vet lite konkret om fremtidige utfordringer og selv om ledelsen har et bredere innsyn i hva som venter oss, er det vanskelig å få organisasjonsmedlemmene til å forstå viktigheten av dette, i en hverdag som for mange føles som består av kontinuerlig endring. Endringer som skjer på bakgrunn av en hendelse, oppleves nok som mer nødvendig, i et «her og nå» perspektiv. Respondentene trekker også frem at det er naturlig at leder besitter et bredere helhetsperspektiv over organisasjonen enn det de ansatte gjør. Det trekkes igjen inn dette med tilgang på ressurser. Jeg opplever at denne tilgangen er vanskelig uansett, men om det ved endringer tilfaller ressurser så er det ofte lettere å forsvare endringer man kan vise konkret til en hendelse. Når det gjelder å ha nok tid til endring så er dette noe jeg opplever som helt essensielt i å oppleve vellykkethet. Det skal være nok tid til å planlegge, gjennomføre, implementere og sist, men ikke minst, nok tid til å evaluere. En endring er ikke iverksatt og innarbeidet før det foreligger manglende agenda på evalueringsmøtene, hevder en av respondentene. Implementering er den vanskeligste og viktigste biten av en endringsprosess, hevder en annen. Hvis man pauser for fort, eller gir fort opp i implementeringsfasen, kan man i verste fall måtte ta ti skritt tilbake, å jobbe enda hardere. Organisasjonsmedlemmene er trygghetssøkende og jeg opplever både gjennom respondentene og av egen erfaring at «gamle vaner er vonde å vende». Dette kan være en utfordring for å kunne implementere endring. Ved for liten tid kan ulike grad av vellykkethet skyldes hastverksarbeid, og endringen kan bære preg av å være lite gjennomtenkt. I noen tilfeller kan dette skade mer enn planlagt, og medføre større endringer og kostnader enn det som i utgangspunktet var meningen. Samtidig må ikke endringer ta for lang tid heller, respondentene opplever at de ansatte fort blir utålmodige, og på grunn av manglende forståelse for endringsprosessen så forventer de at når de først hører om en endring, så skal de skje noe med en gang. Slik er ikke virkeligheten i Sørlandet Sykehus. Ting tar tid. Her igjen kommer viktigheten av informasjon inn. Hold de ansatte underrettet om hva som skjer. La prosessen så langt det lar seg gjøre være transparent, slik at de vet hva som skjer, til enhver tid. Vis når er det forventet at endringen trer i kraft i den grad at de ansatte merker det. En respondent trekker frem demings sirkel, som er effektivt verktøy i endringsprosessen. Jeg opplever at dersom leder klarer å bruke dette endringsverktøyet riktig ved å plassere endringstiltak inn i riktig fase i sirkelen, samtidig som leder bevisst arbeider med å forholde til denne planen, vil det kunne medføre økt grad av vellykkethet, samtidig som endringsprosessen vil være enklere å forholde seg til, både for leder og ansatt.

7.2 Funn knyttet til ledelse av endringsprosjekter

Funn knyttet til hypotese 6, 7 og 8 har nær relasjon, de er alle knyttet opp mot valg av strategi og ledelse av endringsprosjekter. Jeg velger derfor å diskutere de under samme punkt. Jeg snakker om valg av endringsstrategi og hvorvidt vi i endringsprosesser kan benytte en type strategi alene, eller ikke. Jacobsens (2012) hovedfokus ligger i to ytterpunkter av endringsstrategier, som han omtaler som strategi E og strategi O. Funnene er beskrevet i analysekapitlet og ender opp i at jeg velger å forkaste to av hypotesene som omhandler bruk av en streng «ovenfra og ned» strategi, og en mildere «nedenfra og opp» mobilisering som eneste strategi. Hypotesen som omhandler en kombinasjon av disse to bekrefte på bakgrunn av empiriske funn og teori beskrevet av kjente organisasjonsteoretikere som blant annet Kotter (2012), Denhardt & Campbell (2006) og Fernandez & Rainay (2006). Oppsummert fra respondentene sitter igjen med inntrykket; «*ja takk, begge deler*». Endringsstrategi med en «ovenfra og ned» tankemåte opplever mer motstand, fordi endringsforslaget ikke er forankret hos de som skal gjennomføre endringen. Jeg opplever at virkemidlene knyttet til denne strategien ikke er forenelige med måten Sørlandet Sykehus drives på. Verdigrunnlaget i organisasjonen vår er: *Tilgjengelighet – faglig dyktighet – engasjement og respekt.*

Virkemidler som tvang, bruk av makt, fokus på profitt og belønning i form av finansielle incentiver er ikke kompatible med verdigrunnlaget slik jeg ser det, og slik jeg opplever at mine respondenter ser det. Likevel trekkes det frem viktigheten av å kunne benytte strategien dersom innholdet i endringen tilsier at det er nødvendig. Når det står mellom å være, og ikke være, så trenger vi alle en leder som setter foten ned og sier at nok er nok – nå gjør vi det sånn! Den rake motsetningen til «ovenfra og ned» tankemåten, finner vi i strategien som benytter «nedenfra og opp» mobilisering. Sentrale virkemidler her er involvering, inkludering, delegering og samarbeid. Det fokuseres på at endringsforslag skal komme fra de ansatte, og føres oppover i linja. Virkemidlene i seg selv er gode og viktige. Samtidig så kan ikke endring baseres på en kollektiv oppfattelse alene. Noen må ha oversikt og kontroll over at skuta styres i riktig retning. Min opplevelse er at det er ledelsen som styrer roret. Og at vi trenger ledere som er klare, tydelige og konsistente, samtidig som de involverer medarbeideren, lytter til innspill og delegerer oppgaver til de som like gjerne kan løses av de ansatte som av lederen. Informasjon står nok en gang sentralt. De ansatte må holdes underrettet. Informasjonsmangel fører til usikkerhet og utrygghet i miljøet, som igjen skaper motstand. Jeg opplever at vi ved endringer trenger ledere som tør å skjære gjennom dersom prosessen tar uventet retning. En

sentral og viktig lederoppgave vil være å justere kursen når det er nødvendig. Ved å kombinere disse lederegenskapene er min opplevelse at lederen vil møte mer motiverte og endringsvillige ansatte, som videre fører til vellykkethet i arbeidet med endringsledelse.

7.3 Funn knyttet til håndtering av organisasjonsmedlemmene

Funn knyttet opp mot hypotese 9 omhandler leders evne til å håndtere reaksjoner på endringsinitiativet og mine funn sier noe om hvor vidt det kan knyttes til forklaringen på grad av vellykkethet ved endring. Min opplevelse, som også kommer til syne gjennom mine fem respondenter er at dette er en helt essensiell lederoppgave. Det kan trekkes paralleller mot valg av endringsstrategi som inkluderer at medarbeideren blant annet skal ivaretas, lyttes til og sees på som en ressurs ved endringer. Lederen er som regel den som sitter med hovedansvaret for å gjennomføre endringer. Endringer som i 8 av 10 tilfeller berører de ansatte på en eller annen måte. Dersom man som leder i en avdeling ønsker motiverte og endringsvillige ansatte så må de ansatte føle seg hørt og sett. Igjen handler det mye om informasjon. Hvis informasjonen er god nok, så er mye arbeid allerede gjort. Informasjon minsker usikkerhet – samtidig som det kan øke usikkerheten, det henger sammen med innholdet i endringen og hva den berører. En respondent sa til meg at *«ledelse er noe man driver med ute, mens administrasjon driver man inn på kontoret»*. En annen sa *«jeg er veldig for dette med leading by walking around»*. Jeg synes disse sitatene er viktig å ta med seg videre. Vær synlig for de ansatte. På den måten vil man lettere oppleve hva som rører seg i ansattgruppen, og som leder kan man drive brannslukking på stedet. Ved endringer som berører de ansatte og som henspiller på følelser, vil naturlig generere usikkerhet og motstand. Lytt til de, og gi de en opplevelse av å være hørt. Det vil ikke si at man som leder må etterprøve det alle ansatte gir innspill på. En viktig lederoppgave må være å kunne filtrere innspill som anses som uvesentlige for oppgaven. Som leder tenker jeg det er viktig å være klar på at man tar avgjørelser som er begrunnet i ønske om det beste for flertallet og for pasienten. Av årsaker til reaksjoner trekkes det frem at mennesker er trygghetssøkende, og at frykten for det ukjente og frykten for at man ikke mestrer nye oppgaver er iboende. Og at endringer som oppleves som en trussel mot disse variablene naturlig møter reaksjoner og da også medfører utfordringer knyttet til endringsprosessen, dersom de ikke jobbes aktivt med. Respondentene trekker frem at ledere som i tillegg er gode menneskekjennere, er godt rustet i endringsprosesser hvor de da kan evne å håndtere reaksjoner på et prematurt stadium. De som er positive til endringen, må få være positive i miljøet. Benytt de som en ressurs. De fortjener

like mye oppmerksomhet fra leder, som de som viser tendens til motstand. De må bli lyttet til begge to. Respondentene trekker frem at motstand er smittsomt, spesielt i situasjoner hvor ansatte med erfaring og bred farlig tyngde stiller seg negativt til endringen. Likevel er det viktig å ikke ta alle de som er negative under samme kam. En respondent forteller at mange gode, konstruktive innspill kommer fra de som er motstandere. En annen forteller at vi trenger de som er kritiske til oss. Det er sånn vi kommer oss videre og klarer å tenke innovativt.

7.4 Oppsummering

I det foregående har jeg foretatt drøftelsen. Jeg har kommentert og stilt spørsmål ved det jeg presenterte i analysekapittelet. Drøftelsen tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet mitt: *Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter?* Drøftelsen viser at svaret på spørsmålet består av funn knyttet opp mot tre sentrale deler av endringsprosessen:

- 1) Kontekstuelle forhold
- 2) Ledelse av endringsprosesser
- 3) Håndtering av organisasjonsmedlemmene

Kategoriene beskriver funn bestående av mange variabler som har nær relasjon og påvirker hverandre i varierende grad. Jeg har gjennom analyse og drøftelse vist at endringsledere må evne å tenke flerdimensjonalt da endringer består av flere vanskelige og komplekse situasjoner. En slik lederegenskap vil komme organisasjonen til nytte i organisasjonsutviklingen. Endringslederen må vise evne til å forstå kompleksiteten som ligger i de kontekstuelle forholdene. Endringslederen må også evne å lede endringsprosessen på riktig måte, gjennom ulike strategiske valg. Sist, men ikke minst, så må endringslederen evne å håndtere ulike reaksjoner fra organisasjonsmedlemmene. Denne viktige lederoppgaven starter allerede i det endringsforslaget blir presentert i ansattgruppen.

8 Avslutning og veien videre

I avslutningskapittelet vil jeg, med utgangspunkt i forskningsspørsmålet mitt, oppsummere hva jeg fant og hvilke implikasjoner som er forbundet med studien min. Jeg vil også helt til slutt komme med noen velmente råd og tips til ledere eller andre interesserte som skal drive endringsledelse i fremtiden.

8.1 Teoretiske implikasjoner av mine funn

De empiriske data som ligger til grunn for mine funn består av kvalitative data som er samlet inn gjennom det åpne individuelle intervju av 5 ledere på mellomledernivå eller høyere, alle ansatte ved SSHF, som gjennom sin ledererfaring har presentert endringsprosjekter de selv har initiert eller deltatt i den senere tid. Eksempelene som ble benyttet under intervjuene kunne relateres til ulik grad av vellykkethet og kunne av den grunn gi meg en forståelse av virkeligheten rundt endringsledelse ved Sørlandet Sykehus. Begrensinger i mine empiriske data ligger i utvalget av mine respondenter, da det finnes en mulighet for at mine funn hadde vært annerledes dersom jeg hadde benyttet flere, eventuelt andre respondenter enn det jeg gjorde. Likevel ble respondentene valgt ut ved hjelp av kompetanseenheten ved Sørlandet Sykehus, slik at jeg som forsker var nøytral under utvelgelsen.

Utgangspunktet for teorikapittelet ligger i hovedsak i Jacobsens (2012) tolkning av temaet. Teorien slik den fremstår gjennom Jacobsen (2012) og Strand (2007) viser at endringsledelse i offentlig sektor er utfordrende fordi det foreligger mange organisatoriske og samfunnsmessige hensyn som skal ivaretas i prosessen. Når det gjelder funn knyttet mot kontekstuelle forhold og funn knyttet til håndtering av organisasjonsmedlemmene viser studien min mange likhetstrekk mellom teori og mine respondenters oppfattelse av virkeligheten av endringer i Sørlandet Sykehus. Funnene knyttet mot ledelse av endringsprosesser representerer et skille mellom teori og empiri. Når det gjelder valg av endringsstrategi fokuserer Jacobsen (2012) i hovedsak på to strategier. Endringsstrategi E og endringsstrategi O. Strategiene viser to ytterpunkter av endringsstrategier hvor hver av disse representerer en idealtipe. Teorien hevder at endringsstrategi O er bedre tilpasset offentlig sektor, mens endringsstrategi E som fokuserer på organisasjonens bedring i økonomi passer bedre i privat sektor. Funnene i studien min viser at endringsstrategi E synes å være mer tydelig enn hva jeg hadde forventet med mitt teoretiske utgangspunkt. Respondentene mine fremhever viktigheten av å kunne benytte sentrale virkemidler fra endringsstrategi E, spesielt når kontroversielle endringer skal

gjennomføres. Samtlige respondenter mener at å besitte lederegenskaper som er typiske for ledere av strategi E er en viktig egenskap, i kombinasjon med å ivareta de ansatte. Funnene i min studie viser at endring slik det fremstår ved bruk av strategi O alene, og som ut fra teorien er forventet å være den beste strategien i offentlig sektor virker å være noe avleggs. Det økonomiske fokuset i det norske helsevesenet har også forandret seg den senere tid, og selv om måten sykehusene drives på i dag ikke gir penger direkte i kassen vil likevel fokuset på organisasjonens økonomiske situasjon være viktig for ledelsen. På bakgrunn av studien min stiller jeg meg kritisk til om det finnes rendyrkede idealtyper for endring lik endringsstrategi E og endringsstrategi O slik Jacobsen (2012) beskriver. Endringsledelse i dag, slik det presenteres gjennom mine respondenter synes det å være en kombinasjon av de to ytterpunktene av endringsstrategier som representerer et fornuftig valg for endringslederen. Beskrivelsen passer inn i nyere endringsledelsesteorier som er presentert av blant andre Kotter (2012) og Fernandez & Rainay (2006). For å kunne lede endringsprosessen på en god måte, gjennom riktige strategiske valg, må leder evne å forstå kompleksiteten som ligger i de kontekstuelle forholdene. Dette synes å kunne underbygges av Mintzberg (2009 og 2017) som i den senere tid har skrevet bøker om ledelse i helsevesenet, og kjernen i hans bøker består i at dersom leder forstår dynamikken i organisasjonen vil også utgangspunktet for endringer forbedres. Buono og Kerber (2010) sier også at nåtidens måte å tilnærme seg endringer på er at organisasjonen må benytte disse idealtypiske tilnærmingene om hverandre, da de begge har store fordeler dersom de blir benyttet på riktig måte, men også store ulemper dersom de brukes på feil måte. Nøkkelen er å tilpasse strategien best mulig til kontekst for endringen.

Mine empiriske data representerer endringsledelse sett ut fra en kvalitativ vinkling. I fremtiden ville kanskje en større kvantitativ kartlegging av tilsvarende problemstilling gjøre at vi kan generalisere ut over mine funn. Bakgrunnen for dette ligger i at mye litteratur er av en normativ karakter eller basert på case-studier slik som i mitt tilfelle. Det kunne også vært interessant å studere tilsvarende problemstilling på tvers av sektorer for å avdekke om teorien rundt endringsledelse slik den fremstilles gjennom Jacobsen (2012), Kotter (2012) og Fernandez & Rainay (2006) er universell eller kontekstuell betinget.

8.2 Praktiske implikasjoner av mine funn

Viktigheten av min problemstilling ligger i påstanden om at endringer skjer hele tiden. Sykehus er intet unntak, og må som følge av samfunnsutviklingen endre seg kontinuerlig. Å studere endringsledelse vil derfor være viktig for nåværende og fremtidige ledere. Cameron & Quinn (2011), med støtte av flere andre kjente forskere hevder at over 70% av planlagte endringer mislykkes. Et overordnet, og fremtidsrettet mål for ledere i norske organisasjoner bør være å nedjustere dette tallet, gjennom blant annet å øke kunnskapen rundt temaet endringsledelse.

Gitt at mine funn, hvor jeg har valgt å beholde 7 av mine 9 hypoteser, representerer hvordan virkeligheten i endringsprosesser forløper seg. Hvordan skal man i fremtiden tilnærme seg endringsprosjekter?

- Reduser usikkerhet, motstand og ryktespredning blant organisasjonsmedlemmene ved å være åpen helt fra starten. Forklar hva som ligger bak endringen, og hvilke problemer den er ment å løse. Lag tydelige og klare mål.
- Som leder må du selv forstå hva som ligger i endringen og du må vise dine ansatte at du selv er engasjert. Entusiasme og endringsvilje fra leder smitter over på de ansatte. Som leder må du vise hvilke positive resultater endringen vil ha både for organisasjonen, avdelingen og de ansatte. Vær klar, tydelig og konsistent.
- Skap tillit mellom ledelsen og de ansatte ved å holde de ansatte underrettet til enhver tid. La prosessen være så transparent som mulig. Vær åpen om fremdriften og del både oppnådde delmål og eventuelle utfordringer på veien.

Til slutt, *aldri* undervurder behovet for informasjon. Et sitat fra en av respondentene frembringer denne viktigheten:

«(...) informasjon hele tiden, de skal helst ha mer informasjon enn det du har å gi, selv om du ikke har noe å gi, så skal du gi det også. Du skal informere bare å si at du ikke har noe ny informasjon».

Lykke til!

9 Litteraturliste

Bøker og artikler

- Andersen, S (2013) *Casestudier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Berg, Eli. (2012) *På helsa løs: økonomifokuset i norske sykehus*. Oslo: Emilia.
- Berg, O. (2005) *Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling det siste sekel*. Oslo: Den norske lægeforening.
- Buono, A.F og Kerber, K.W (2010) *Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity*. SAM Advanced Management Journal Vol 75. Hentet fra:
<https://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=googlescholar&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA233607213&sid=googleScholar&asid=2961618d> (19 Februar 2019).
- Cameron, K.S & Quinn, R.E (2011) *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. (3.utg). San Francisco: Jossey Bass.
- Denhardt, J.V og Campbell, K.B (2006) *The Role of Democratic Values in Transformational Leadership*. Administration & Society, (Vol 38 No. 5, Nov. 2006 s. 556-572). Arizona State University.
- Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Fernandez, S og Rainey, H. (2006) *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review. Hentet fra:
<https://hrtd.dmu.ac.uk/hoatc/fernandezandrainey.pdf> (Januar 2019).
- Flyvbjerg, B (2010) Fem misforståelser om casestudie. I Brinkmann, S og Tanggaard, L (red.) *Kvalitative metoder: En grundbog* (2015) 2.utg. s. 497-520. Danmark: Hans Reitzels Forlag
- Hermansen, T. (2009, 21. august). Vi bør avvikle helseforetakene. *Klassekampen*, s. 4.
- Hjerm, M og Lindgren, S (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Jacobsen, D.I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utg.) Kristiansand: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.) Kristiansand: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (3 utg.) Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Kjekshus, L.E., Byrkjeflot, H. og Torjesen, D. O. (2013) *Organisering og ledelse i sykehus etter NPM – legenes tilbaketrekning*. I Tjora, A. og Melby, L. (red.) *Samhandling for helse. Kunnskap, kommunikasjon og teknologi i helsetjenesten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kotter, J.P (2012) *Leading Change*. (1 utg. 1996) Boston, Massachusetts: Harvard Business review press.
- Kvale, S og Brinkmann, S (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvåle, G og Torjesen, D.O (2014) *Sjukehusrørsla – kampen for tryggleiken til individ og stader*. I Bukve, O og Kvåle, G (red.) *Samhandling og kvalitet i helseorganisasjonar*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, K (2011) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Meyer, C.B og Stensaker, I.G (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, M.B og Huberman, A.M (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage
- Mintzberg, H (2009) *Managing*. Montreal: Berret – Koehler
- Mintzberg, H (2017) *Managing the myth of health care. Bridging the Separations Between Care, Cure, Control, and Community*. Montreal: Berret – Koehler
- Pinheiro, R. Aarveaara, T. Berg, L. N. Geschwind, L. & Torjesen, D. O. (2017) *Strategic Mergers in Public Sector. Comparing universities and hospitals*. I Cooper, C. L. Tarpa, S.Y. Sarala, R. M. & Ahammad, M. F. (red.) (2017) *Mergers and Acquisition in Practice*. (Kap. 4, s. 44-62) London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.) Fagbokforlaget: Bergen.
- Van de Ven, A. (1993) *Managing the Process of Organizational Innovation*. Trykket i Huber, G og Glick, W. (red.) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (1995) New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. og Poole, M.S. (1995) *Development and Change in Organizations*. (Vol. 20, No. 3, s. 510–540). The Academy of Management Review.

- Van Hecke, M. (2007). *Blinds Spots: Why Smart People Do Dumb Things*. Prometheus Books.
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Calif: Sage Publications

Stortingsmeldinger og offentlige dokumenter

- Helse og sosialdepartementet (2002) *Helseforetaksreformen*. (Ot. Prp. Nr. 66 2000-2001) Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-66-2000-2001-/id165010/sec1> (2019, 22 januar)
- NOU 1997:2 (1997) *Pasienten først!* Oslo. Norges offentlige utredninger. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/870fc08fede6426188a9373cdab88380/no/pdfa/nou199719970002000dddpdfa.pdf> (2019, 22 januar)
- NOU 2016:25 (2016) *Om organisering og styring av spesialisthelsetjenesten*. Oslo. Norges offentlige utredninger. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6db6ac4fbfde49e6bc5f8bd615c6fa1e/no/pdfs/nou201620160025000dddpdfs.pdf> (2019, 27 januar)
- Ledelse i sykehus, (1999). *Spesialisthelsetjenesteloven*. (LOV-1999-07-02-6) Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/1999-07-02-61/§3-9> (2019, 22 januar)
- Pasientrettighetslov, (1999) *Lov om pasient- og brukerrettigheter*. (LOV-1999-07-02-63) Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-63> (2019, 22 januar)
- Rett til fritt behandlingsvalg, (1999), *Lov om pasient- og brukerrettigheter*. (LOV-1999-07-02-63) Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/1999-07-02-63/§2-4> (2019, 22 januar)

Nyhetsartikler

- Dagens Medisin, (2017, 10 mai.). RF-ene blir ikke lagt ned – Jeg har snudd. *Dagens Medisin*. Hentet fra: <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2017/05/10/rhf-ene-blir-ikke-lagt-ned--jeg-har-snudd/> (2019, 27 januar).
- Helsebiblioteket, (2015). Modell for kvalitetsforbedring. Hentet fra: <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/modell-for-kvalitetsforbedring> (2019, 8 juni)
- NRK Sørlandet, 2019. Pasient døde – skylder på dårlig kommunikasjon mellom legene. *NRK Sørlandet*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/pasient-dode-etter-manglende-behandling-fra-sykehuset-i-flekkejord-1.14395925> (2019, 24 januar).
- NRK Sørlandet, 2007. Staten struper sykehuset. *NRK Sørlandet*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/staten-struper-sykehuset-1.4287496> (Februar 2019).
- Tidsskriftet for den norske legeforening. (2006) Endringsledelse i sykehus. *Tidsskriftet for den norske legeforening*. Hentet fra: <https://tidsskriftet.no/2006/11/originalartikkel/endringsledelse-i-sykehus> (2018, 1 oktober)
- Tidsskriftet for den norske legeforening. (2015) Endring i sykehus, et spørsmål om ledelse? *Tidsskriftet for den norske legeforening*. Hentet fra: <https://tidsskriftet.no/2015/01/kronikk/ending-i-sykehus-et-sporsmal-om-ledelse> (2019, 18 januar)
- SSHF, (2019). Utviklingsplanen 2035. *Sørlandet Sykehus HF*. Hentet fra: <https://sshf.no/Documents/Utviklingsplan%202030/Kortversjon%20Utviklingsplan%202035%20med%20strategi%202018-2020%20Endelig.pdf> (2019, 22 januar)
- SSHF, (2019). Organisasjonskart. *Sørlandet Sykehus HF*. Hentet fra: <https://sshf.no/om-oss#vår-organisasjon> (2019 16 januar)
- SSHF, (2012). Kultur for helhet. Handlingsplan 2012-2014. *Sørlandet Sykehus HF*. Hentet fra: <http://hsorhf.prod.fpl.nhn.no/styredokumenter /SSHF/Styresak%20058-2012%20Vedlegg%20-%20Kultur%20for%20helhet%20handlingsplan.pdf> (Februar 2019).

10 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunns spørsmål:

- 1) Tittel
- 2) Fartstid som leder i SSHF

Som bakgrunn for intervjuet ønsker jeg at du tar utgangspunkt i endringsprosjekter med ulik grad av vellykkethet, som du selv har initiert, eller vært en del av den senere tid.

Hovedspørsmål:

- 1) Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet til de som faktisk skal realisere det. Er du enig i det? Hvor viktig anser du denne egenskapen hos en leder? **(H1)**
- 2) En annen måte å forstå graden av vellykkethet handler om innholdet og størrelsen på endringsprosjektet. Er det slik at jo større og mer komplekst endringsprosjektet er, jo vanskeligere er det å gjennomføre det? **(H2)**
- 3) I organisasjonsteori så sier vi at drivkrefter for endring kan deles inn i indre og ytre drivkrefter. I min case vil jeg illustrere indre drivkrefter med graden av nødvendighet for endringsinitiativet. Vil du si deg enig i påstanden om at når nødvendigheten for endringen er betydelig så vil også endringsprosjekter være enklere å gjennomføre? **(H3)**
- 4) Som illustrasjon på den ytre konteksten vil jeg trekke frem sykehuset som en offentlig styrt organisasjon. Mener du at endringsprosjekter som iverksettes som følge av politiske pålegg medfører mindre grad av vellykkethet? **(H4)**

- 5) Et sentralt begrep i planlagte endringsprosesser er *tid*. Opplever du at tidspunktet for endringsprosjektet har sammenheng med om du lykkes eller ikke?
Og i hvilken grad mener du at avsatt tid til gjennomføring påvirker prosjektrealisering? **(H5)**
- 6) En mye omtalt endringsstrategi følger en streng prosjektstyringslogikk og beror på ledelse «ovenfra og ned». Mener du at ved å benytte en slik strategi medfører økt sannsynlighet for prosjektrealisering? **(H6)**
- 7) En annen mye omtalt endringsstrategi benytter en «nedenfra og opp» mobilisering. Mener du at ved å forankre endringsinitiativet hos organisasjonsmedlemmene medfører større grad av prosjektrealisering? **(H7)**
- 8) Eller vil en kombinasjon av disse to strategiske tenkemåtene være trylleformularet for å lykkes? **(H8)**
- 9) Mener du at dersom du initierer et endringsprosjekt vil sannsynligheten for vellykkethet øke dersom du har endringsagenter som har evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet underveis i prosessen? **(H9)**
- 10) Har du noe du vil tilføye?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Formål

Formålet med prosjektet er å oppnå bedre forståelse for endringsledelse i sykehus. Hva gjør at et endringsinitiativ lykkes, og ett oppleves som mindre vellykket. Hvilke konkrete tiltak ble benyttet ved de forskjellige situasjonene, og hvordan kan man som leder dra nytte av dette i fremtiden. Problemstillingen min er som følger:

Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter?

Prosjektet anses som avsluttende del ved min utdanning ved Universitetet i Agder, fakultet for statsvitenskap og ledelsesfag, og studieprogrammet erfarings-basert master i ledelse, med spesialisering i helse.

Du som respondent er valgt ut i samarbeid med kompetanseenheten ved SSHF, hvor kriteriene for utvalget ble gjort på bakgrunn av stilling, fartstid som leder og aktiv deltakelse i endringsprosjekter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Som respondent forplikter du deg til å avsette tid, og delta på et personlig intervju hvor tidsrammen beregnes til ca. 1 time. Intervju vil foregå på respondentens arbeidsplass, og nøyaktig plass avtales mellom intervjuer og respondent. Intervjuguiden utarbeides på bakgrunn av problemstillingen og vil naturlig nok inneholde spørsmål rundt temaet endringsledelse.

For å sikre at jeg som intervjuer vil gjengi dine refleksjoner rundt temaet på en riktig måte vil det bli benyttet båndopptaker under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har beskrevet i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Under transkriberingen av intervjuet vil alle opplysninger om deg, sitater o.l. anonymiseres slik at de ikke kan kobles tilbake til deg som respondent ved fremleggelse av oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2019, og alle innsamlede data i form av intervju og båndopptaker vil slettes/makuleres ved sensur, sommeren 2019.

På oppdrag fra *Universitetet i Agder* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veiledere ved Universitet i Agder, Linda Hye (38141161) eller Morten Øgård (38141771)
- Student, Marianne Skomedal (41509402).

Mvh

Marianne Skomedal

Vedlegg 3: Kodeskjema

Spørsmål ↓	Respondent →	R1	R2	R3	R4	R5
1) Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentens evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet til de som faktisk skal realisere det. Er du enig i det? Hvor viktig anser du denne egenskapen hos en leder?		<ul style="list-style-type: none"> - Budbringer - Involvering - Tanken bak ideen - Viktig jobb - Informasjon - Sporing - Økonomisk initiert - Egne følelser står i veien - Informasjons mangel - Informasjons kanaler 	<ul style="list-style-type: none"> - Formidlingsevne - Tydelige mål - Trenger ikke vært ønsket - Klar formulering - Gevinst realisering - Noe godt til slutt - Uklare mål - Motivasjons - hemmende - Transparent - Noe å strekke seg etter - Jobbe i motbakke - Feil tid - Mye annet - Ikke primet og klar - Hva ønsker vi oss? - Vanskelig å selge inn hvis budskapet er negativt 	<ul style="list-style-type: none"> - Formidlings evne - Helhets perspektiv - Erkjenne behov - Videre formidle - Hvorfor er dette lurt? - Pasientens beste - Informasjon - Manglende forståelse - Mye på en gang - Fokus på gevinst 	<ul style="list-style-type: none"> -Behov -Ulike ståsted, ulike behov -Enighet i målet -Felles mål oppfattelse -Kontinuerlig endring -Enighet i gruppa -Innsparingskrav -Uenige om viktigheten -Manglende prosess i forkant -Forarbeid -Vanskelig å snu 	<ul style="list-style-type: none"> -Innhold -Manglende forståelse -Behov -Hvor oppstår behovet -Enighet i gruppa -Hvem initierer? -Presentasjons Måte -Leders holdning -Farger dine ansatte -Hold det negative for deg selv -Opptre nyansert -Hva gjelder det
2) En annen måte å forstå graden av vellykkethet handler om innholdet og størrelsen på endringsprosjektet. Er det slik at jo større og mer komplekst endringsprosjektet er, jo vanskeligere er det å gjennomføre det?		<ul style="list-style-type: none"> -Stort prosjekt -Mange involverte -Informasjon -Lite prosjekt, men store konsekvenser -Streng ledelse i toppen -Holde trådene sammen -Mye jobb 	<ul style="list-style-type: none"> -Størrelses uavhengig -Støtteapparat -Små prosjekt, sterke meningsbærere -Planlegging rundt -Hva er gevinsten? -Innhold og størrelse tett sammen - Skjult agenda -Sekundærgevinst -Kvalitetsheving 	<ul style="list-style-type: none"> - Størrelses uavhengig - motivasjon som drivkraft - initiert nedenfra -følelser -direkte påvirkning på de ansatte -vanskelig -vil tilbake -informasjon -manglende informasjon -prosess i forkant 	<ul style="list-style-type: none"> -Mange involverte -Komplisert -Langdradd -Del av daglig drift -Konflikt mellom fagmiljø -mister fokus -ekstern leder -Ulike fagmiljø -Ønsket utfall farger egne argumenter -Hva er best for meg -Vinglepetter -Følelsesmessige endringer -adm. Endringer -kvalitetsheving -planlegging -egengevinst gir endringsvilje 	<ul style="list-style-type: none"> -Endring på fag -Endring på prosedyrenivå -store ting er vanskelige -store ting krever mer -forståelse fra leder -mange involverte -økonomi forverrer -Endringer er omdisponering av egen tid -Ressursmangel -Informasjon -Ulike menneskelige behov -Store problemer ut av små ting -Gevinst for seg selv, pasienten eller faget -Følelser -Tidlig informasjon -Innspill kan gi retning -Tidlig involvering
3) I organisasjonsteori så sier vi at drivkrefter for endring kan deles inn i indre og ytre drivkrefter. I min case vil jeg illustrere indre drivkrefter med graden av nødvendighet for endringsinitiativet. Vil du si deg enig i påstanden om at når nødvendigheten for endringen er betydelig så vil også endringsprosjektet være enklere å gjennomføre?		<ul style="list-style-type: none"> -Oppløst nødvendighet -Informasjon -Økt bemanning -Løsnings orienterte -De ansatte må forstå -Finne løsninger ut fra dagens ressurser -Involvering 	<ul style="list-style-type: none"> -Når endringen er helt presserende -Dugnadsånd -Personlige meninger tilsidettes -Ledelsen må være tilstede -Jeg er min egen herre -Gammel vane, vond å vende 	<ul style="list-style-type: none"> -gjør det ikke bedre -alltid viktig -Avhengig av hvem som oppdager viktigheten -lite ressurser -løsnings Orienterte -dugnadsånd 	<ul style="list-style-type: none"> -Legge personlige meninger tilside -møtepunkt -involvering Tydelig leder -klare føringer -hvem oppdager viktigheten? -Ulike behov -helhets Perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> -Nødvendighet kan gjøre det enklere -endring på fag og pasienten gjør det enklere -følelser og økonomi møter motstand uansett

	<ul style="list-style-type: none"> -Ofre noe, for å oppnå noe -Ledelse under gitte rammer 	<ul style="list-style-type: none"> -Tenke utenfor boksen -helhetsperspektiv -Tørre å tenke nytt 	<ul style="list-style-type: none"> -Hva er best for meg? 	<ul style="list-style-type: none"> -Hva er best for meg? -dialog -følelser -inkludere 	
4) Som illustrasjon på den ytre konteksten vil jeg trekke frem sykehuset som en offentlig styrt organisasjon. Mener du at endringsprosjekter som iverksettes som følge av politiske pålegg medfører mindre grad av vellykkethet?	<ul style="list-style-type: none"> -avstand mellom bestiller/utfører -trå varsomt -politikerne må vite hva de bestemmer -avgjørelser må være forankret -lokalpolitikk skaper engasjement -faglig kunnskapsmangel -Bør lytte til medisinsk ansvarlig 	<ul style="list-style-type: none"> -økt rapportering -lite oppfølging -fokus på å måle og rapportere -vinninga går opp i spinninga -direktoratet har et overordnet blikk -forventninger -tillit -Stopp og tenk -Ta en timeout -Gjenskape tillit 	<ul style="list-style-type: none"> -Når det først gjelder -Beslutnings Grunnlag -Sånn er det bare -politikk i konflikt med fag -store konsekvenser -presset økonomisk situasjon -lokal Tilhørighet -gi fra seg noe trygt -følelser i politikken -følelser er styrende -følelser versus pasientens beste 	<ul style="list-style-type: none"> -Er endringa god? -Sånn er det bare -Skjevt ut -Frivillig tvang -Ivareta pasienten -pålegg møter motstand -Meld i fra 	<ul style="list-style-type: none"> -Regulativ styring -utarmer faget -Stjeler økonomi -pålegg skaper trøbbel -Innspill på faglige endringer -Fagmiljøene kan påvirke -Sammensetning av mandat -Prosjektgruppe
5) Et sentralt begrep i planlagte endringsprosesser er <i>tid</i> . Opplever du at tidspunktet for endringsprosjektet har sammenheng med om du lykkes eller ikke? Og i hvilken grad mener du at avsatt tid til gjennomføring påvirker prosjektrealisering?	<ul style="list-style-type: none"> -tid til gjennomføring -prosess i forkant -Berører andre yrkesgrupper -Tidlig informasjon -Tidspunkt ubetydelig -viktig at info kommer fra leder -proaktive endringer er forebyggende -ligge litt i forkant -lite gjennomtenkt -forsinket gevinstoppdagelse -Tanken kan være verre enn realiteten -Tidlig involvering -god nok tid er avgjørende 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementering -vekk med barnesykdommene -skulle gjort det før -ønske om å tenke fremover -vake under vann -planlegging -ønske om å være forut -endring som følge av pålegg -vanskelig å se inn i glasskula -ledere har informasjonsfordel -avsatt tid er vesentlig -frikjøpe prosjektdeltakere 	<ul style="list-style-type: none"> -vanskelig å se inn i glasskula -vanskelig å forstå -Vanskelig å få de med -ledere har informasjons Fordel -ansatte tenker her og nå -endring som følge av pålegg -pålagte endringer gir mindre motivasjon -leder forsvinner -må ha nok tid 	<ul style="list-style-type: none"> -vanskelig å forutse -ønske om å se inn i glasskula -organisatoriske forhold gjør det vanskelig -For lite tid -Langdradd -Virker mot sin hensikt -forhastede endringer -påvirker flere ledd -nok tid -hastverksarbeid -implementering 	<ul style="list-style-type: none"> -avhenger av innhold -vanskelig å se inn i glasskula -endringer hele tiden -kontinuerlig endring -sliter med langtidstenking -implementering -manglende helhetsperspektiv -informasjons problem ved ukjent gevinst -ansatte går fort i detaljer -Lite ressurser -kommuniser riktig endring her og nå -FoU for pasientens beste -forskningsbaserte endringer -langdradd -riktig tid -utålmodig -gammel vane, vond og vende -innspill -informasjon -demnings sirkel -idealtid -evaluer
6) En mye omtalt endringsstrategi følger en streng prosjektstyringslogikk og beror på ledelse «ovenfra og ned». Mener du at ved å benytte en slik strategi medfører økt sannsynlighet for prosjektrealisering?	<ul style="list-style-type: none"> -kulturkræsje -toppstyrt ledelse -Holde trådene sammen -synlig leder -lytte -stå i stormen -økonomisk initiert 	<ul style="list-style-type: none"> -avhengig av hva som initierer -nødvendighet gir leder spillerom -bruker mindre tid -ledere trener også tydelige beskjeder -prekær -stå i stormen 	<ul style="list-style-type: none"> -pålagte endringer gir mindre motivasjon -Ulike menneske typer -avstand mellom 	<ul style="list-style-type: none"> -tredd over hodet -ovenfra -økende motstand -tydelig leder -ingen rom for diskusjon -må ha enighet i ansattgruppa 	<ul style="list-style-type: none"> -pålegg kan hjelpe -rokker ved tryggheten -vanskelig prosess -sammenheng med innhold -støtte fra leder -forankre i toppen -pålagt må ikke være negativt

	<ul style="list-style-type: none"> -Ha troa på deg selv -tvang som siste utvei -fungerer ikke alene 	<ul style="list-style-type: none"> -tilpasningsdyktige over tid -avhengig av top-down ved ineffektiv drift -ikke som eneste strategi 	<ul style="list-style-type: none"> bestiller-utfører -mange ledd -alt blir fjernt -de kjenner ikke hvor skoen trykker 	<ul style="list-style-type: none"> -ingen endring ved kun en kollektiv oppfattelse -uheldig i personalgruppen -mister motivasjon 	<ul style="list-style-type: none"> -presentasjons Måte -økt motstand -prekær
7) En annen mye omtalt endringsstrategi benytter en «nedenfra og opp» mobilisering. Mener du at ved å forankre endringsinitiativet hos organisasjonsmedlemmene medfører større grad av prosjektrealisering?	<ul style="list-style-type: none"> -Nærhet til pasienten -manglende Helhetsperspektiv -involvering -ansatt Representant -inkludere -må være forankra i toppen -ledelsen på laget -lytt til de som skal gjennomføre 	<ul style="list-style-type: none"> -økonomifokus -de ansatte er en stor ressurs -ideer -innspill -inkluder -informere -må ha med ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> -mange store prosjekt kommer nedenfra -ofte vellykka -vanskelig strategi ved spørsmål om ressurser -ansatte og ledelsen ser virkeligheten forskjellig -innspill fra de ansatte -føle seg hørt -lyttet til 	<ul style="list-style-type: none"> -nedenfra og opp -eierskap -dialog -felles mål -innsats -felleskap -glede -men ikke som eneste strategi 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifiser hvem det rammer -de ansatte ser ikke alt -innhold -konsekvenser -får ingen ressurser -ansatte og ledelsen ser virkeligheten forskjellig
8) Eller vil en kombinasjon av disse to strategiske tenkemåtene være trylleformularet for å lykkes?	<ul style="list-style-type: none"> -paraply -føre var, etter snar -informere -lytte -støtteapparat -sammen er vi bedre -informasjons Kanaler -det beste av begge -bruke riktige instanser -ivareta -være løsnings orientert -forståelse gir endringsvilje -skjære gjennom -autoritær leder -manglende Helhetsperspektiv -må være forankra 	<ul style="list-style-type: none"> -ja takk, begge deler -forankra i toppen -få med de ansatte -initiativene må gjerne komme nedenfra -KoM -Kombinasjon -Ansattrepresentant 	<ul style="list-style-type: none"> -Ansatt Representant -føle seg Inkludert -jatakk, begge deler -autoritær leder -vær åpen -transparent -utfordring med ledere som sitter for lenge 	<ul style="list-style-type: none"> -beslutsom, men inkluderende -klar og tydelig -jatakk, begge deler -støtte fra leder -lojalitet -toppen må med -skjære gjennom 	<ul style="list-style-type: none"> -inkluder -ansatt Representant -tillitsvalgt -verneombud -Jatakk, begge deler -forankre både oppe og nede -involvering gir endringsvilje -skjære gjennom -ta avgjørelser -kjør som en bulldoser, på en mild måte -informasjon hele tiden -transparent
9) Mener du at dersom du initierer et endringsprosjekt vil sannsynligheten for vellykkethet øke dersom du har endringsagenter som har evne til å håndtere og bearbeide reaksjoner på endringsinitiativet underveis i prosessen?	<ul style="list-style-type: none"> -gullerødder gir motivasjon -skap motivasjon -gammel vane, vond å vende -kontinuerlig endring -kommunikasjon -motstand smitter -Realitets orientering -stopp motstand i tide -kartlegg motstand -vær synlig -oppfordre til tilbakemelding -pasientens beste -vær en god lytter -tørr å se tilbake -Belønning 	<ul style="list-style-type: none"> -møte alle ansatte på samme måte -stå på ditt -Aldri for sent å snu -det beste for pasienten -vær konsistent -vær inkluderende -lys i enden av tunnelen -jobb i motbakke -tilpasningsdyktige 	<ul style="list-style-type: none"> -unngå motstand -trenger de som er kritiske -se begge -lytte -vær en menneskekjenner -noen blir aldri fornøyde -la de positive få være positive i miljøet -føle seg hørt -inkludert -Oppfordre til å mene noe -Belønning 	<ul style="list-style-type: none"> -motstand -pasienten og faget er gode motivasjonsfaktorer -sette seg inn i andres tanker -justere kursen -dialog -positive ambassadører -fremsnakk -vær ærlig -dialog -lytte -involvere -inkludere -frykten for det ukjente 	<ul style="list-style-type: none"> -trygghetsøkende -frykten for det ukjente -behov for å reagere -informasjon -lederen må velge det beste for fellesskapet -subjektive innspill må forkastes -Ledelse ute, administrasjon inne -vær ute -negativitet røster høyest -positivitet -Ambassadører -Hva er bra for meg?

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Hva kan forklare forskjeller i grad av vellykkede endringsprosjekter?

Referansenummer

851693

Registrert

05.03.2019 av Marianne Skomedal - mart07@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Linda Hye, linda.hye@uia.no, tlf: 38141161

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marianne Skomedal, marianne.skomedal@gmail.com, tlf: 41509402

Prosjektperiode

01.09.2018 - 15.06.2019

Status

06.03.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

06.03.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET

VURDERING MED VILKÅR Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke 2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser 3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet 4. At du laster opp revidert(e) informasjonskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonskrivet. 1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter: - Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke - Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - Retten til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonskriv.