



# Endringskapasitet – en nøkkel for å lykkes med gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten?

*En studie av hvordan mellomledere opplever at endringskapasitet utvikles når IKT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten, og om mulig betydning for å lykkes med gevinstrealisering.*

KRISTINE BØ

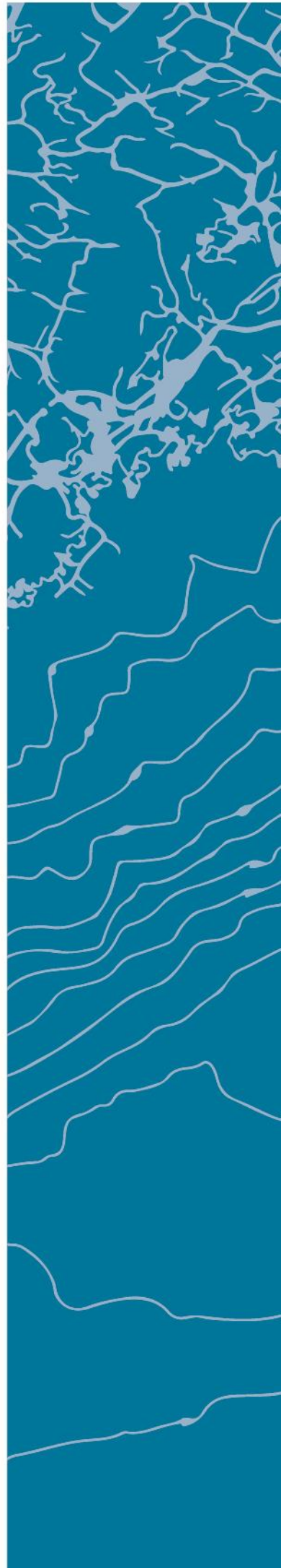
VEILEDER

Jan Gunnar Dale

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for Helse- og idrettsvitenskap

Institutt for Helse- og sykepleievitenskap



## Abstract

**Background:** If an organisation is to reap the potential benefits of new technology, it must modify its work processes. However, the specialist health service appears to be experiencing significant challenges because it is constantly under pressure to change and improve its efficiency. This can weaken its capacity for change and, at worst, lead to long-term reductions in productivity and efficiency.

**Purpose:** The purpose of this study is to examine how middle managers in the specialist health service feel they can influence developments in change capacity. The aim is to contribute to an awareness of the importance of change capacity as a means of achieving success in benefits management during ICT systems implementation.

**Selection and method:** A qualitative study was conducted at a hospital in Norway, involving interviews with 10 middle managers. Semi-structured interviews were prepared based on the theory of change capacity developed by Meyer & Stensakers (2006).

**Findings:** The study showed that the informants experienced change fatigue and that there was little focus on developing change capacity within the organisation. They also felt that they had little influence and co-determination, and some of them did not always understand why changes were being made. The informants realised that prioritisation was their responsibility, and that little attention was paid to resources above and beyond budgetary frameworks when changes were implemented. The majority described a daily round with scant help and support towards changing work processes, and complained there was no requirement to evaluate and follow-up of benefits when, for example, ICT systems were implemented.

**Conclusion:** The study concludes that the informants felt they did not develop a capacity for change. An increased awareness of the factors that enhance change capacity in positive directions may be important for achieving success in connection with continuous change processes and benefits management.

**Keywords:** Change capacity, Benefits management, Middle management, Organisational change, Health informatics.

## Sammendrag

**Bakgrunn:** Dersom en organisasjon skal få hentet ut gevinstpotensialet av ny teknologi, krever det endring i arbeidsprosesser. Imidlertid synes spesialisthelsetjenesten å oppleve et betydelig endringspress når de stadig blir utfordret på å måtte endre seg og effektivisere. Dette kan svekke endringskapasiteten og i verste fall gi langvarig produktivitet og effektivitetstap.

**Hensikt:** Formålet med studien er å se nærmere på hvordan mellomledere i spesialisthelsetjenesten opplever at de får utviklet endringskapasitet. Det er ønskelig å bidra til en bevissthet om betydningen av endringskapasitet for å øke forutsetningen for å lykkes med gevinstrealisering når IKT systemer implementeres.

**Utvalg og metode:** Det er gjennomført en kvalitativ studie på et sykehus i Norge, hvor 10 mellomledere ble intervjuet. Semi-strukturert intervjuguide ble utarbeidet med bakgrunn i Meyer & Stensaker (2006) sin teori om endringskapasitet.

**Funn:** Studien viste at informantene opplevde endringstretthet og at det var lite fokus på å utvikle endringskapasitet i organisasjonen. Informantene opplevde lite innflytelse og medbestemmelse, og enkelte forstod ikke alltid hvorfor endringer ble gjennomført. Informantene erfarte at prioriteringer var deres ansvar, og det ble tatt lite høyde for ressurser utover gitte budsjetttrammer når endringer ble implementert. Flertallet beskrev en hverdag med lite hjelp og støtte til å endre arbeidsprosesser, og det fulgte ingen krav om evaluering og oppfølging av gevinster når for eksempel IKT systemer ble implementert.

**Konklusjon:** Studien konkluderer med at informantene ikke opplevde å utvikle endringskapasitet. Økt bevissthet om hva som påvirker endringskapasiteten positivt synes å kunne ha betydning for å lykkes med kontinuerlige endringsprosesser og gevinstrealisering.

**Nøkkelord:** Endringskapasitet, gevinstrealisering, mellomledere, organisasjonsendring, helseinformatikk.

## Forord

Denne studien er utarbeidet som avsluttende oppgave ved masterstudiet i helse- og sosialinformatikk ved Universitetet i Agder, våren 2018.

Hele studieperioden har vært både en utfordrende og frustrerende prosess, men mest av alt lærerik av både personlig og faglig art. Fra velvalgte og erfarne ord om at vi vil komme i havn på en god måte til slutt, til faktisk å kjenne at lærere og veiledere hadde rett i dette allerede fra start, kjennes det nå som en personlig seier å ha kommet i land!

En spesiell takk til veileder Jan Gunnar Dale, som har hatt troen på meg og mitt arbeid hele tiden. Takk for din uunnværlige støtte i dette arbeidet.

Videre takk til min nærmeste leder, Håkon Brydøy, for å ha gjort det mulig med full jobb ved siden av studiet. Takk også for innspill fra medstudenter og kollegaer, spesielt kollega Aina M. Løhre for gode diskusjoner.

Aller mest takk til min mann Kjetil og barna for tålmodighet, støtte og trygghet om at de alltid er der uansett og heier på meg! Og ikke minst annen familie og venner rundt meg som har vært så forståelsesfulle!

Stavanger 04.05.2018

Kristine Bø

## Innhold

Abstract .....	i
Sammendrag .....	ii
Forord .....	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	1
1.2 Avgrensinger.....	2
2.0 Litteraturgjennomgang og problemanalyse.....	3
2.1 Lite målbare og etterprøvbare IKT-prosjekter .....	3
2.2 Gevinstkultur i offentlig virksomhet.....	4
2.3 Gevinster krever nye arbeidsmåter.....	5
2.3.1 Adferdsendring.....	6
2.3.2 Involvering av interessenter.....	7
2.3.3 Motstand mot endring .....	8
2.4 Å lede endringer .....	9
2.4.1 Den viktige mellomlederen på sykehuset .....	10
2.4.2 Kommunikasjon.....	10
2.5 Kontinuerlig endring.....	12
2.6 Problemformulering.....	14
2.6.1 Målsetning og hensikt med studien .....	14
3.0 Referanseteori.....	15
3.1 Meyer og Stensaker sin modell for endringskapasitet.....	15
3.1.1 Reaksjoner på endringer .....	18
3.1.2 Mobilisering og utvikling av endringsressurser.....	19
3.2 Læringsdimensjonen – å koble fremtid med historikk.....	21
4.0 Metode.....	22
4.1 Valg av metode.....	22
4.1.1 Utforming av intervjuguide .....	22
4.1.2 Utvalg og tilgang til feltet .....	23
4.1.3 Gjennomføring av intervjuer .....	24
4.1.4 Transkribering og analyse.....	25
4.2 Litteratursøk og kilder til innsikt.....	26
4.3 Etske overveielser.....	27
4.4 Metodiske overveielser .....	28
5.0 Presentasjon og analyse av funn .....	30
5.1 Forståelse av endringskapasitet .....	30

5.2 Endringserfaring .....	31
5.3 Utvikling av endringskapasitet .....	33
5.3.1 Reaksjoner på endringer .....	33
5.3.2 Mobilisering og gjennomføring av endring .....	37
5.3.3 Utvikling av endringsressurser .....	46
5.4 Gevinstrealisering og endring av arbeidsprosesser.....	53
5.4.1 Opplæring når endringer innføres.....	53
5.4.2 Erfaringer med endring og gevinstrealisering .....	54
6.0 Diskusjon .....	63
6.1 Endringskapasitet – begrepsforståelse .....	63
6.2 Opplevelser og reaksjoner på endring .....	63
6.3 Mobilisering og gjennomføring av endringer.....	66
6.3.1 Beskrive og skape forståelse for endring .....	66
6.3.2 Erfaring med innflytelse og medbestemmelse.....	67
6.3.3 Opprettholdelse av daglig drift samtidig med pågående endringer .....	71
6.4 Erfaring med å utvikle endringsressurser.....	72
6.5 Endring av arbeidsprosesser .....	75
6.6 Mulig teoretisk modell .....	77
7.0 Konklusjon .....	78
7.1 Videre forskning .....	79
Referanseliste.....	80
Vedlegg.....	85
Vedlegg 1: Tankekart i ulike faser .....	85
Vedlegg 2: Plan for studien før gjennomføring .....	87
Vedlegg 3: Operasjonalisering av fenomenet endringskapasitet .....	88
Vedlegg 4: Skjema for vurdering i Fakultetets etikkomité .....	89
Vedlegg 5: Godkjenning fra Personvernombud/NSD.....	92
Vedlegg 6: Intervjuguide .....	94
Vedlegg 7: Søknad om tillatelse til innhenting av data .....	96
Vedlegg 8: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	98

## 1.0 Innledning

IKT-investeringene i norske helseforetak har økt fra 586 millioner kroner i 2005 til om lag 2 500 millioner kroner i 2014 (McKinsey & Company, 2015). Innføring av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i helsetjenesten er med andre ord et sentralt virkemiddel for å oppnå helsepolitiske mål og det er knyttet forventninger til hvilke effektmål dette skal gi (Meld.St. nr 9 (2012-2013), 2012). Formålet med informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i offentlig sektor er å bidra til samfunnets beste gjennom bedre tjenester og raskere saksbehandling, noe som også gjenspeiler seg i regjeringens IKT-politikk. Som oppfølging av dette beskriver Digitaliseringsrundskrivet (2017) en sammenstilling av pålegg og anbefalinger hvor krav til prosjektgjennomføringer presiseres, og hvor gevinstrealisering fremheves (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2017).

I Meld. St. 27 (2015-2016) presenteres den digitale agenda for Norge, men her kommer det frem tydelige utfordringer med å realisere gevinster fra de prosjektene som gjennomføres (Meld.St. nr 27(2015-2016), 2016). Også i kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter (2014) kommer det frem at bevilgning til slike prosjekter sjelden kommer med krav om realisering av gevinster. Hele 90 prosent av offentlige virksomheter mangler en systematisk tilnærming for å følge opp gevinstrealisering (Rambøll, 2014). Samlet synes dette å antyde at IKT prosjektene sitt bidrag til bedre tjenester og raskere saksbehandling, er lite målbare og etterprøvbare. Satsningen og utnyttelsen av IKT i offentlig sektor synes dermed ikke å kunne dokumenteres å være til samfunnets beste (Helsedirektoratet, 2014; Rambøll, 2014).

### 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Dersom en organisasjon skal få hentet ut gevinstpotensialet av ny teknologi, krever det endring i arbeidsprosesser (Flak, 2012; Jacobsen, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Rytter, Lind, & Svejvig, 2015). Imidlertid synes spesialisthelsetjenesten i dag å oppleve et betydelig endringspress hvor de stadig blir utfordret på at de må endre seg og effektivisere (Meld.St. nr 27(2015-2016), 2016). I praksis ser man både ledere og medarbeidere gjennomgå flere pågående endringsprosesser når store digitaliseringsprosjekter igangsettes regionalt (Direktoratet for e-helse, 2017). Dette er prosjekter som er iverksatt med utgangspunkt i nasjonale innsatsområder og

påfølgende strategiplaner (Direktoratet for e-helse, 2017; Meld.St. nr 9 (2012-2013), 2012). Gevinstområder defineres overordnet og det enkelte ansvar for realisering av potensielle gevinster ligger hos det enkelte helseforetak.

Nyere forskning antyder at organisasjoner ikke får mulighet til å stabilisere driften på det mer operasjonelle nivået før det kommer ytterligere endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Ofte pågår også flere endringsinitiativer samtidig (Amundsen & Kongsvik, 2016; Heckmann, Steger, & Dowling, 2016; Meyer & Stensaker, 2006). Dette utfordrer både ledere og ansatte ved at det krever mye tid, vilje, kunnskap og innsats (Meyer & Stensaker, 2016). Samtidig som man skal endre seg for å hente ut gevinster av pågående endringsinitiativer, skal man kontinuerlig holde stabil drift og være klar for nye endringer (Døving & Strønen, 2012).

I det påfølgende kapittelet gjennomføres det en litteraturgjennomgang for å få en inngående problemanalyse innenfor temaet som til slutt leder ut i studiens problemstilling.

## 1.2 Avgrensinger

Endringsledelse er en forutsetning når endringer skal gjennomføres i en organisasjon, men med bakgrunn i studiens omfang omtales ikke teorier om dette inngående. Andre viktige elementer for at endring skal skje i en organisasjon er kulturaspektet og organisasjonsstruktur, men dette omtales ikke i studien (Burke & Litwin, 1992).



## 2.0 Litteraturgjennomgang og problemanalyse

I dette kapitlet gjøres det rede for litteratursøk som har utledet i studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

### 2.1 Lite målbare og etterprøvbare IKT-prosjekter

Formålet med IKT i offentlig sektor er å bidra til samfunnets beste gjennom bedre tjenester og raskere saksbehandling. Dette gjenspeiles i regjeringens IKT politikk og dermed også helseforetakene sine strategidokumenter. Målsetning er blant annet å skape pasientens helsetjeneste sammen (Regjeringen, 2018). Et av regjeringens satsningsområder er å realisere varslede gevinster ved digitalisering (Meld.St. nr 27(2015-2016), 2016). Likevel viser undersøkelser at digitaliseringsprosjekter leverer vesentlig mindre nytte enn forutsatt (Meld.St. nr 27(2015-2016), 2016; Simula & Scienta, 2015). Helsedirektoratets rapport (2014) belyser at IKT prosjektene i spesialisthelsetjenesten er lite målbare og etterprøvbare (Helsedirektoratet, 2014). Også Riksrevisjonens undersøkelser (2015) avdekket svakheter i statlige virksomheters arbeid med å gjennomføre gevinstrealiseringsprosesser i forbindelse med IKT-investeringer.

Funn som viser at digitaliseringsprosjekter ikke leverer forutsatt nytteverdi synes urovekkende når IKT-investeringene i norske helseforetak har økt betraktelig (McKinsey & Company, 2015). Som oppfølging av dette beskriver Digitaliseringsrundskrivet (2017) en sammenstilling av anbefalinger hvor krav til prosjektgjennomføringer presiseres, og hvor gevinstrealisering fremheves som viktig (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2017). Det fremkommer imidlertid ikke et tydelig krav om rapportering på gevinstuttak når man skal gjennomføre digitaliseringsprosjekter.

Reglement og bestemmelser for økonomistyring i staten (2003) har som formål at statlige midler brukes effektivt og i samsvar med hva som er vedtatt av Stortinget (Finansdepartementet, 2003). Regjeringen har også gjennom statsbudsjettet for 2017 gitt tydelige signaler om videreføring av reform for avbyråkratisering og effektivisering (Utenriksdepartementet, 2016-2017). Det gis dermed tydelige signaler om effektivisering, og det påpekes hvor viktig det er å optimalisere bruken av

skattebetalernes penger. Ledere bør satse offensivt slik at IKT-systemer ikke blir flaskehals, men understøtter forbedringer (Sosial- og Helsedirektoratet, 2007).

For å styrke ledere i deres planlegging og utførelse av offentlige IKT prosjekter på en kvalitetsmessig måte, er det utarbeidet en offentlig nettbasert veiledningstjeneste (DIFI, 2017). Denne tjenesten tilbyr veiledning for å bidra til god planlegging av gevinstrealiseringsprosesser når offentlige IKT prosjekter iverksettes (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Undersøkelser viser likevel at prosjekter har stort fokus på gevinster i den tidlige fasen for å få gjennomført investeringene, men oppfølging av de planlagte gevinstene gjennomføres i liten grad (Lin & Pervan, 2000; Peppard, Ward, & Daniel, 2007; J. Ward, De Hertogh, & Viaene, 2007). Evaluering av gevinstrealisering skjer i noen tilfeller, men da i etterkant av prosjektenes avslutning etter at alle valgene er tatt (Lin & Pervan, 2000; McKinsey & Company, 2015). Dette kan synes å være en viktig årsak til at IT investeringer ikke lykkes i offentlig sektor (Frisk, Bannister, & Lindgren, 2015). Frisk et al. (2015) sier at;

....lack of clarity about the goals and benefits expected and how they are to be realized is one of the major contributors. This is particularly so in the public sector where the purpose of IS investment is not to increase profits, but to accomplish social and political goals (Frisk et al., 2015, p. 276).

## 2.2 Gevinstkultur i offentlig virksomhet

Flere studier antyder at de fleste organisasjoner fokuserer på implementering av teknologi, og ikke på å realisere forventede effektmål gjennom organisasjonsutvikling (Neil F Doherty, Ashurst, & Peppard, 2012; Lin & Pervan, 2000; McKinsey & Company, 2015). Prosjekter synes å ha fokus på resultatmål som ofte ikke samsvarer med en kultur for realisering av nytteverdier (Badewi, 2015; Nguyen, Eikebrokk, Moe, Tapanainen, & Dao, 2017; Serra & Kunc, 2015; John Ward & Daniel, 2006). I følge Badewi (2015) er ikke oppnådd resultatmål tilstrekkelig for å anse et prosjekt som vellykket. En viktig forutsetning for å realisere nytteverdier ved innføring av teknologi, er å ha god forståelse av hvordan IKT kan tilføre verdi i organisasjonen (Flak, 2012, p. 25). Tidlig involvering av interessenter i linjeorganisasjonen og underveis påpekes som viktig for å lykkes (Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 53; John Ward & Daniel, 2006). Likevel viser

det seg at interessentene ikke involveres på alle nivå, noe som synes å få betydning for uttak av gevinster (Ashurst, Doherty, & Peppard, 2008).

Endring av arbeidsprosesser i profesjonelle byråkratier viser seg å være en utfordring (Akhmetova & Moe, 2014; Lapointe & Rivard, 2007). Dersom det for eksempel ligger et økonomisk motiv bak for å effektivisere på et sykehus vil de ansatte kunne oppleve at det undergraver de medisinske kriteriene og den profesjonelle kvalitetsstandard (Bjaalid, Laudal, & Mikkelsen, 2015). Konsekvensen kan bli at interessentene ikke opplever eierskap til de gevinstene som skal tas ut. Dersom ledelsen ikke er tydelig på målsetningen med ny teknologi, og det ikke oppleves som tydelig eller fornuftig, er sjansen stor for motstand blant de ansatte (Flak, 2012, p. 26). Stor andel deltakelse og involvering i det lange løp fører også til høye kostnader, og de som deltar kan oppleve det negativt dersom de ikke har reell innflytelse (Meyer & Stensaker, 2006).

I profesjonelle byråkratier har de ansatte ofte høy formell utdanning, noe som kan resulterer i et krav om en viss form for frihet i arbeidet som utøves. Alle former for forsøk på byråkratisk kontroll gjennom for eksempel nye regler og rutiner fører ofte til dyp skepsis (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Nye regler og rutiner skal helst komme fra profesjonene selv for å oppleves som riktige. Ledelsen vil alltid anses å ha mindre kunnskap enn profesjonene om hvordan oppgavene bør løses. Dette gjør det utfordrende å drive økonomistyring, fordi profesjonelle som regel vil sette faglige standarder foran økonomiske begrensninger (Jacobsen & Thorsvik, 2015, p. 99).

### 2.3 Gevinster krever nye arbeidsmåter

For å lykkes med endring i profesjonelle byråkrati kreves det omstilling. Endring handler om menneskene i organisasjonen, og ledere må klare å engasjere de ansatte for å oppnå resultater og få realisert gevinster (Inger G. Stensaker & Haueng, 2016). Det krever nye arbeidsprosesser dersom man ønsker å utnytte gevinstpotensialet i teknologien det investeres i (Ashurst et al., 2008; Coombs, 2015; Flak, 2012, p. 26 & 51; Peppard et al., 2007). Dette har man ikke har tilstrekkelig fokus på når ny teknologi implementeres i organisasjoner (Ashurst & Hodges, 2010; Doherty, Ashurst, & Peppard, 2012).

Ved å bruke teknologi til å understøtte eksisterende arbeidsprosesser vil man kunne oppnå en viss grad av effektivisering, men man vil på ingen måte utnytte potensialet i ny teknologi (Flak, 2012, p. 26).

En stor utfordring når man skal gjennomføre slike planlagte organisasjonsendringer er å få med seg de ansatte. Motivasjon hos de ansatte er en viktig faktor for å få endring til å skje effektivt (Burke & Litwin, 1992). Større endringer er med andre ord ikke noe som skjer umiddelbart, men krever tid.

### 2.3.1 Adferdsendring

Dersom en organisasjon skal endre sine arbeidsprosesser slik at man får ut potensialet av ny teknologi, krever det endring av adferd (Jacobsen, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Rytter et al., 2015). Rytter et. al. (2015) beskriver at endringsledelse handler nettopp om det å gjøre organisasjonen i stand til å endre sin adferd. Dette støttes av Doherty (2012) som også beskriver endring av adferd som viktig for å lykkes med gevinstrealiseringsarbeidet (Neil F. Doherty, 2012). I et profesjonelt byråkrati kan dette være utfordrende ettersom faglig standard alltid settes først (Akhmetova & Moe, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Lapointe & Rivard, 2007; Mintzberg, 1989).

Viktige overordnede funksjoner på sykehus er pasientbehandling og kunnskapsutvikling. Forskning og erfaring skal bidra til å kontinuerlig forbedre helsetjenesten. Prosjekter som har mål om å møte dette sees normalt på som legitime (Bjaalid, Laudal, & Mikkelsen, 2015). Å gjennomføre gode prosjekter når ny teknologi implementeres gir imidlertid ingen garanti for gevinster. Innføring av ny teknologi kan til og med gi økte kostnader på grunn av anskaffelseskostnaden det fører med seg (Flak, 2012, p. 26; Ånestad, 2013, p. 42). Det er selve endringsprosessen i organisasjonen som avgjør hvorvidt man får endret på adferd og prosesser, og dermed får hentet ut gevinstene fra teknologien. Dette gjør det stadig viktigere at man tenker digitalisering i sammenheng med endringer dersom man skal lykkes. Dersom man ikke ser viktigheten av endring i arbeidsprosesser, organisering og adferd i sammenheng med teknologi vil ikke de potensielle gevinstene realiseres (IT i praksis, 2017, s.85).

Vi må tenke digitalisering sammen med endring dersom vi skal lykkes; endring av teknologi så vel som arbeidsprosesser, organisering og adferd. Hvis vi ikke ser de to i sammenheng vil ikke de potensielle store gevinstene i digitalisering bli realisert (Rambøll Management Consulting AS, 2017, p. 85).

Endring krever at hver enkelt medarbeider forstår hvorfor endring skal skje (Bjaalid et al., 2015; Rytter et al., 2015). Dette krever en god strategi for endringsprosessen dersom man skal oppnå resultater (Flak, 2012, pp. 28-29; Gomes & Romão, 2014; Gomes, Romão, & Caldeira, 2013). Det skaper eierskap i hele organisasjonen når ledelsen formulerer formålet med prosjektet (Rytter et al., 2015, p. 46). Det er derfor av stor betydning å ha innsikt i hva som motiverer hver enkelt medarbeider på de ulike nivåene (Bjaalid et al., 2015). Dette krever interessentmedvirkning på en måte som gjør at hver enkelt ser verdien av det som implementeres, både kollektivt og individuelt (Akhmetova & Moe, 2014; Lapointe & Rivard, 2007). Samsvar mellom det prosjektet skal levere og de verdier som organisasjonen ønsker å oppnå er essensielt for å oppnå suksess (Nguyen et al., 2017; Serra & Kunc, 2015).

### 2.3.2 Involvering av interessenter

I arbeidet med å oppnå resultater som samsvarer med det organisasjonen ønsker er tidlig involvering av interessenter i linjeorganisasjonen avgjørende for å lykkes (Bygstad, Nielsen, & Munkvold, 2005; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 53; John Ward & Daniel, 2006). Ved å se på teknologi og organisasjon som en helhet, øker sjansen for å utvikle optimale arbeidsprosesser og løsninger (Bygstad et al., 2005; DIFI, 2014, p. 50). I følge Gulliksen et al. (2003) er mangelen på involvering årsaken til at de fleste endringsprosjekter ikke lykkes. Gjennom involvering reduseres usikkerhet og de ansatte får et sterkere eierskap til endringen (Kotter & Schlesinger, 2008, p. 9; Meyer & Stensaker, 2006). I følge Rahimi et al. (2008) bemerker klinikere at de savner å være mer involvert i avgjørelser når for eksempel implementering av IKT systemer skal skje. Ansatte får gjennom involvering muligheten til å opprettholde en viss kontroll over egen arbeidssituasjon (Akhmetova & Moe, 2014; Lotherington & Obstfelder, 2015; Rahimi, Moberg, Timpka, & Vimarlund, 2008).

Undersøkelser antyder at brukere er lite involvert når nye systemer utvikles i helsevesenet (Hagen, 2015). I følge Hagen (2015) er det bare en av fem

helseforetak som setter medisinsk personell i førersetet. Denne mangelen på brukerinvolvering gjør at de fleste prosjekter ikke lykkes (Gulliksen et al., 2003). Van Der Meijden et al. (2003) viste til at aktuelle interessenter ikke var identifisert, og mente at grad av suksess vil variere avhengig av hvem disse var. En lege kan for eksempel ha en helt annen oppfatning av hva som er å regne som gevinster enn ledelsen, som kan legge budsjetttrammer til grunn for suksess. Gjennom analyse og identifisering av interessenter synes grad av suksess å kunne måles, og dermed bidra til å oppnå ønskede nytteeffekter og kontinuerlig forbedring (Van Der Meijden et al. 2003).

### 2.3.3 Motstand mot endring

Dersom større grupper i organisasjonen opplever innføringen av IKT-systemet som unyttig eller for eksempel slitsomt, vil reaksjonen sannsynligvis bli motstand (Jacobsen, 2016). Å holde oppe motivasjonen hos de ansatte blir dermed ofte den største utfordringen (Burke & Litwin, 1992). Likevel kan motstand mot endring kan være bra. Dersom endringsprosesser ikke er grundig gjennomtenkt, kan motstand bidra til å gi viktig informasjon og innspill før endringen gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2015, p. 395).

Lotherington & Obstfelder (2015) viste til hvordan endring av arbeidsprosesser i sykehusene påvirket de organisatoriske hierarkier som var etablert. Yrkesgruppene beskrev en opplevelse av å miste kontrollen over egen arbeidssituasjon. Endring i organisasjonen og de endringer teknologi har på arbeidsprosessene, kan innebære en form for trussel (Børresen, 2016, p. 21; Lorenzi & Riley, 2000). Motstand mot endring blir slik et pågående problem som svekker felles innsats for bedre resultater (Børresen, 2016, p. 21). Motstanden kan dermed bli destruktiv, for eksempel i tilfeller der grupper kjemper for sine særinteresser i stedet for å se på organisasjonens beste (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

For å minske slik motstand viser Ash et. al. (2005) til at det er viktig å sørge for at IKT systemet som innføres gir en umiddelbar fordel for brukerne. Dette vil gjøre det mer motiverende for brukerne og de vil være mer lydhør når de blir fortalt hva både de kortsiktige og langsiktige nytteverdiene er (Lorenzi & Riley, 2000). Mange prosjekter som resulterer i endrede arbeidsprosesser, klarer ikke å møte disse menneskelige og

organisatoriske sidene i arbeidet (Børresen, 2016, p. 23; Lorenzi & Riley, 2000). Interessentene involveres ikke slik at funksjonaliteten og ytelsen er i tråd med brukernes behov (Ashurst et al., 2008). Dermed sikres ikke eierskapet til løsningen, og nytteverdiene kan utebli (Ashurst et al., 2008).

#### 2.4 Å lede endringer

Erfaringer og forskning påpeker at hovedtyngden av gevinster først oppstår etter at resultatet er overlevert til linjen (Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 62; Hellang et al., 2013). Gevinster oppstår fra endringer som blir gjort av individer og grupper i organisasjonen, og slik ser man at gevinstrealisering og endringsledelse er tett knyttet sammen (Børresen, 2016, p. 3; Flak, 2012, pp. 28-29 & 51; Peppard et al., 2007). Utfordringene i overgangen fra prosjekt til linjeorganisasjonen viser seg imidlertid å være store (Flak, 2012, p. 29 & 35; Hellang, Flak, & Päiväranta, 2013; Riksrevisjonen, 2015). Når prosjekter er overlevert til linjen følges ikke planlagte gevinster opp, og realiseres derfor i liten grad (Lin & Pervan, 2000; Peppard et al., 2007; Riksrevisjonen, 2015). Dette kan knyttes opp mot at linjeledelsen sjelden er involvert i organisasjonsutviklingen som nye IKT systemer medfører (Flak, 2012, p. 35). I følge Flak (2012) er dette vesentlig og avgjørende for å kunne følge opp nytteverdiene.

Forskning antyder at prosjekter har et overfokus på å levere i henhold til de tradisjonelle prosjektindikatorene; kost, tid og leveranse (Badewi, 2015; Neil F Doherty et al., 2012; Nelson, 2005). Det er stort fokus på gevinster for å få gjennomført investeringer, men fokuset på å understøtte forbedringer viser seg å avta videre i prosjektet sin levetid (Flak, 2012). Doherty et al. (2012) fremhever et typisk kortsiktig perspektiv på suksessfaktorer for IKT prosjekter, og understreker at å levere innenfor tid og budsjett ikke automatisk genererer gevinster. Prosjektledere oppfordres til å gå mer i dybden på sine leveranser, og blant annet se på hvilken verdi det har for organisasjonen (Nelson, 2005). Realisering av gevinster synes dermed å stille krav til at prosjekteier er mer aktiv i hele prosjektløpet, men også etter at selve prosjektet er avsluttet (Flak, 2012, p. 28).

#### 2.4.1 Den viktige mellomlederen på sykehuset

Realisering av gevinster synes å kreve at prosjekter får til et samspill med de som skal eie gevinstrealiseringen etter overlevering for å lykkes (DIFI, 2017; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Neil F Doherty et al., 2012). For å oppnå en målsetning som samsvarer med det som linjeorganisasjonen forventer, trekker Meyer & Stensaker (2016) frem mellomledere som avgjørende iverksettere av endringsinitiativer. Mellomledere er i kraft av sin rolle videreformidlere av endringer som iverksettes av toppledelsen. De er den gevinstansvarliges «forlengede arm» i organisasjonen (DIFI, 2017). Mellomledere er i kontakt med både det strategiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen. Deres bidrag kan derfor være svært viktig for utfallet av endringsprosjekter (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Rambøll Management Consulting AS, 2017).

Mellomlederen får virksomheten til å fungere gjennom sin nærhet til driften. De er iverksettere av å implementere endringer, og de skal utforske nye muligheter for forbedringer (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten; Helse- og omsorgsdepartementet, 2007; Hope, 2015). Det er de som skal tolke og omsette endringsinitiativene til noe som er operasjonelt forståelig for de ansatte, slik at for eksempel arbeidsprosesser endres og effektiviseres når nye IKT systemer implementeres (Hope, 2015). På vegne av toppledelsen er det mellomlederen som møter de ansattes reaksjoner på endringene samtidig som det forventes at de leverer resultater (Meyer & Stensaker, 2016). De har derfor en viktig rolle når det kommer til å motivere og få med seg sine ansatte når endringsprosjekter iverksettes (Meyer & Stensaker, 2011, s. 110; Rambøll Management Consulting AS, 2017). Konsekvensen av endringsinitiativene som iverksettes kan være økte kostnader for avdelingen. Ansatte skal lære nye måter å arbeide på, og man må gjerne bruke mer tid på å utføre arbeidsoppgaver enn tidligere. Dette kan føre til frustrasjon og konflikter som mellomledere må håndtere (Meyer & Stensaker, 2011, s. 110). Emosjonell støtte og informasjon er noe de ansatte vil kreve av mellomlederen i en periode hvor endringer skal håndteres, samtidig med at daglig drift skal ivaretas (Meyer & Stensaker, 2011).

#### 2.4.2 Kommunikasjon

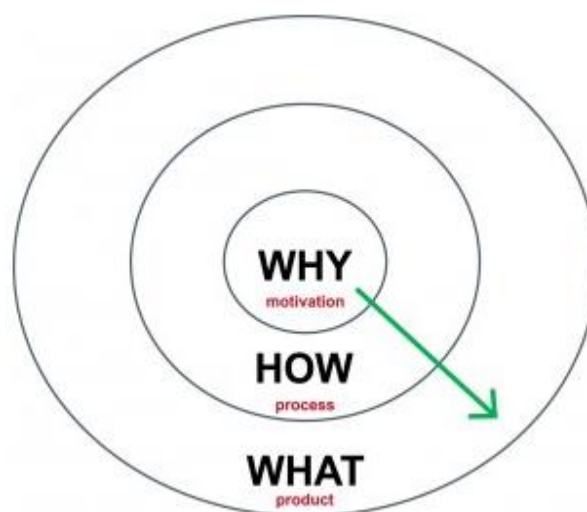
Kommunikasjon er av vesentlig betydning når endringer skal implementeres (Elving, 2005). Å utvikle en forståelse for endringen som skal skje er viktig for alle



organisasjonsendringer, uansett tidligere erfaringer (Meyer & Stensaker, 2005). Dersom ansatte ikke vet hvorfor endring skal skje, og hva som forventes av dem, er det liten sannsynlighet for å lykkes (Hope 2015, s.108). Troverdige og overbevisende kommunikasjon til de ansatte krever at mellomlederen kjenner til og forstår bakgrunnen for og innholdet i endringen (Hope, 2015).

Kommunikasjon er en avgjørende nøkkel for å skape både engasjement og motivasjon hos de ansatte. I følge Sinek (2009) sine observasjoner er det et tydelig mønster hos ledere med ekstraordinære resultater at de har en spesifikk fremgangsmåte når de tenker, handler og kommuniserer. I hans modell fremheves betydningen av å først og fremst få frem hvorfor endring skal skje dersom man vil lykkes, slik det fremgår av figur 1 (Sinek, 2009, 2011). Mellomledere på for eksempel sykehus, har ofte en sterk faglig posisjon til å formidle endringsbudskap. De innehar både faglig integritet og kompetanse om hvordan jobben faktisk utøves i den operative linjen (Hope 2015, s. 109). Dette er av stor verdi i et profesjonelt byråkrati ettersom man der har en tendens til å være mer lojale overfor egen profesjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Posisjonen mellomledere har gjør også at de sitter tett på andre avdelinger og gjennom kommunikasjon kan de sikre gode vilkår for samhandling på tvers i organisasjonen (Hope, 2015, s.110).

**Figur 1:** The golden circle (Sinek, 2009, s.41)



Meyer & Stensaker (2005) fremhever i sin studie at kommunikasjon ikke erstatter involvering i organisasjoner med liten endringserfaring. Ved å involvere ansatte i beslutninger vil man i større grad kunne skape forståelse, forankring og motivasjon for endring (Meyer & Stensaker, 2016). Det er imidlertid mange måter å involvere på og dersom ansatte opplever at de blir invitert uten å ha reelle påvirkningsmuligheter vil det kunne ha en negativ påvirkning (Meyer & Stensaker, 2006). Det er viktig at ansatte får forståelsen av det store endringsbildet, samtidig som de forstår hvilken betydning det har for dem som enkeltindivid (Meyer og Stensaker (2005).

Kommunikasjonen må som en regel gjentas flere ganger overfor ledere og ansatte før budskapet sitter. Dersom man får til et godt samspill med organisasjonen vil dette kunne bidra til en endringsprosess som gir verdi (Serra & Kunc, 2015).

### 2.5 Kontinuerlig endring

Samspill og endringsledelse kan gjøre organisasjonen i stand til å endre adferd og arbeide på nye måter (Rytter et al., 2015). Rytter et al. (2015) påpeker at dersom man tidlig setter fokus på de nødvendige endringer organisasjonen må gjennomføre for å oppnå gevinster, dannes et viktig grunnlag for videre gevinstrealisering (Rytter et al., 2015). Organisasjoner opplever imidlertid ofte at de er i en kontinuerlig endringsprosess som gjør dette svært utfordrende (Akhmetova & Moe, 2014; Meyer & Stensaker, 2006). Akhmetova & Moe (2014) påpeker at mangel på tid til å delta og mange parallelle endringsprosesser, var er en viktig årsaksfaktor til at brukere ofte ikke prioriterte å delta. Stor deltakelse fører også til høye kostnader og potensielt negativ effekt på kommende endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006). I en organisasjon hvor man ikke får mulighet til å stabilisere på det mer operasjonelle nivået kan det i verste fall resultere i negative konsekvenser for den daglig drift, men også for senere endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006).

Endringsteoretikere viser ofte til endringer som en enkelt isolert hendelse med en begynnelse og slutt (John P Kotter, 1996; Lewin, 1947). I praksis sees imidlertid ofte at nye endringsprosjekter starter før andre er avsluttet (Meyer & Stensaker, 2006). Dette kan gjøre det utfordrende å ta hensyn til både endring og stabilitet, og pågående endringsprosesser kan i verste fall lede til endringstretthet (Meyer & Stensaker, 2006). Endringstretthet og påfølgende tap av motivasjon kan føre til økte

kostnader i en omstilling som IKT prosjekter er, og dermed også evnen til å gjøre nødvendige endringer som kan gi gevinster på sikt (Meyer & Stensaker, 2016).

Endringer medfører både direkte og indirekte kostnader (Meyer & Stensaker, 2016). I følge Meyer & Stensaker (2005) vil endring av arbeidsprosesser naturlig medføre en midlertidig nedgang i produktivitet og effektivitet. Hva skjer da når endringer pågår kontinuerlig og det lenger ikke er midlertidig? Dersom ansatte blir endringstrette, og i verste fall sykemeldt, vil det være kostnader som påvirker ivaretagelse av daglig drift. Gjentatte endringer kan dermed føre til fall i produktivitet for organisasjonen over lengre tid, og på sikt kan dette virke stressende og frustrerende (Jacobsen & Thorsvik, 2015). En negativ påvirkning synes da å være svekket oppslutning om selve endringen med de konsekvenser det får i form av tap av effektivitet (Meyer & Stensaker, 2016). Endringer som tar lenger tid enn antatt eller som ikke gjennomføres i det hele tatt, for eksempel på grunn av såkalte DUP'er (uproduktive aktiviteter) eller større utlegg direkte i prosjektene, kan bidra til dette ytterligere (Meyer & Stensaker, 2016). Dersom man lykkes med endringsprosesser kan det påvirke senere endringer ved at man utvikler en positiv endringskapasitet (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006).

Utvikling av endringskapasitet synes å gjøre det mulig å kontinuerlig iverksette og oppnå suksessfulle endringer (Heckmann et al., 2016). Endringskapasitet gjør at man ikke behøver å starte på ny hver gang, og dermed benyttes redusert tid og innsats (Heckmann et al., 2016). Meyer & Stensaker (2011) viser til at man ved å inneha endringskapasitet blir bedre og mer effektiv i gjennomføringen av planlagte omstillinger (Inger G Stensaker & Meyer, 2011, p. 121). Hva opplever mellomledere i spesialisthelsetjenesten kan ha betydning for å utvikle endringskapasitet? Hvordan skal man få hentet ut gevinster av de pågående digitaliseringsinitiativene dersom organisasjonen ikke får bygget opp kapasitet til å håndtere alle de pågående endringsprosessene?

## 2.6 Problemformulering

Hovedproblemstilling for studien er:

**Hvordan opplever mellomledere at endringskapasitet utvikles når det kontinuerlig implementeres IKT systemer i spesialisthelsetjenesten? Og hvilken betydning kan det å ha for å lykkes med gevinstrealisering?**

### ***Forskningsspørsmål:***

- Hvordan erfarer mellomledere de ansatte reagerer på endringer som implementeres?
- Hvordan opplever mellomledere at det mobiliseres til og gjennomføres endringer?
- Hvordan erfarer mellomledere at det utvikles endringsressurser for å bygge endringskapasitet?
- Hvordan erfarer mellomledere at arbeidsprosesser endres når IKT systemer implementeres?

### 2.6.1 Målsetning og hensikt med studien

Målsetning for studien er å gjennomføre en kvalitativ studie som beskriver hvordan flere pågående endringsprosjekter i spesialisthelsetjenesten påvirker linjeorganisasjonen på det operasjonelle nivået. Studien ønsker å ha fokus på hvordan mellomledere opplever de pågående utrullingene av IKT systemer og hva de erfarer bidrar til å utvikle endringskapasiteten. Slik ønsker studien å bidra til bevissthet i organisasjoner om hva som utvikler endringskapasitet, og i beste fall øke forutsetningen for å lykkes med de pågående og kontinuerlige endringsinitiativene ved sykehusene i Norge.

### 3.0 Referanseteori

Endring i organisasjoner fører ofte med seg betydelige kostnader, og i enkelte tilfeller kan disse bli så store at de eventuelle gevinstene man skulle få ut av endringer uteblir (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Endringer er likevel nødvendige dersom man ønsker å oppnå potensialet for eksempel investering i nytt IKT system kan gi (Ashurst et al., 2008; Coombs, 2015; Flak, 2012, p. 26 & 51; Peppard et al., 2007). En hovedutfordring for alle organisasjoner er som Jacobsen & Thorsvik (2015) uttaler det; *å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav* (Jacobsen & Thorsvik, 2015, p. 385). Kapasiteten en organisasjon har til å balansere og styre endringer kontinuerlig har derfor fått økende oppmerksomhet fra både ledelsesforskning og praksis (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006; Soparnot, 2011).

Endringskapasitet finner man i forskningslitteraturen nevnt ut fra ulike tilnærminger, blant annet nevnes ambidekstre organisasjoner (AO) og organisational change capacity (OCC) (Heckmann et al., 2016; Klarner, Probst, & Soparnot, 2007; Soparnot, 2011). Denne studien har valgt å ha hovedfokuset på Meyer og Stensaker (2005) sin teori om endringskapasitet. De ser på endringskapasitet som noe som kan håndteres og styres og som en naturlig del av det å implementere endringer (Meyer & Stensaker, 2005, 2006, 2016). Deres fokus på viktigheten av å ivareta den daglige driften samtidig med at endringer innføres synes å være forenelig med dagens situasjon i spesialisthelsetjenesten.

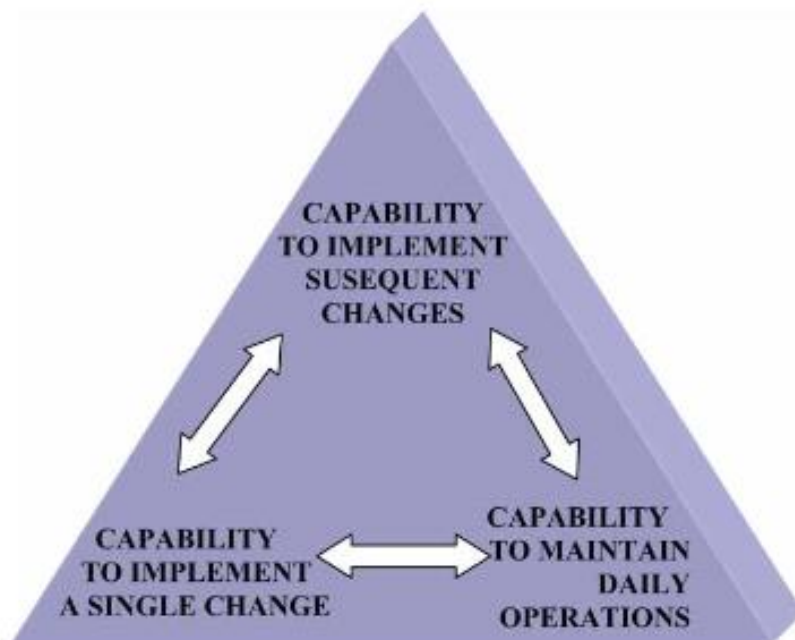
#### 3.1 Meyer og Stensaker sin modell for endringskapasitet

Det tradisjonelle synet på å håndtere endring har fokus på at det omhandler enkeltstående tilfeller, og at det tar tid å stabilisere i etterkant for å kunne hente ut gevinstene (Meyer & Stensaker, 2011; Lewin 1947; Kotter, 1996). Dette gjør at flere har oppfatningen av at man for eksempel bør redusere antall endringsprosesser som settes i gang. En annen løsning på det pågående endringsbehovet foreslår Meyer & Stensaker (2011) kan være å fremheve viktigheten av å gjennomføre mindre og hyppigere endringer. Man kan da rette fokuset mot å være i kontinuerlig forbedring og slik kunne unngå større omstillinger (Meyer & Stensaker, 2011).

Meyer & Stensaker (2011) påpeker at man i stedet for å strebe etter mer stabile tider og mindre omstillingsprosjekter, må se på en annen løsning i håndteringen av multiple endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011). Teknologiske forhold og andre eksterne forhold gjør det vanskelig for ledere å se på endringer som enkeltstående og avgrensede hendelser (Meyer & Stensaker, 2011). Meyer & Stensaker (2011) oppfordrer organisasjoner til å få økt forståelse for endringskapasitet. Utvikling av endringskapasitet krever et helhetsbilde med fokus på langsiktig tenkning, og en evne til å gjennomføre flere pågående endringer slik at det blir lønnsomt i fremtiden (Inger G Stensaker & Meyer, 2011).

Det er viktig at organisasjonen opparbeider seg en kapasitet til å gjennomføre omstillinger slik at produksjons- og effektivitetstapet blir lavest mulig (Meyer & Stensaker, 2011). Fokuset på endring må balanseres mot den daglige driften ved å gjøre realistiske vurderinger av kostnadene og veie dem opp mot gevinstene, både på kort og lang sikt (Meyer & Stensaker, 2016, p. 26). Det er denne evnen og balansen de omtaler som endringskapasitet, og den illustreres slik;

**Figur 2:** De tre elementene i endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006, s. 221)



Meyer & Stensaker (2006) sin modell for endringskapasitet illustrerer at organisasjoner som har endringskapasitet ikke bare må ha evnen til å lykkes med å endre organisasjonen, de må også ha evnen til å opprettholde daglig drift og implementere påfølgende endringsprosesser. Meyer & Stensaker (2006, 2016) definerer endringskapasitet som;

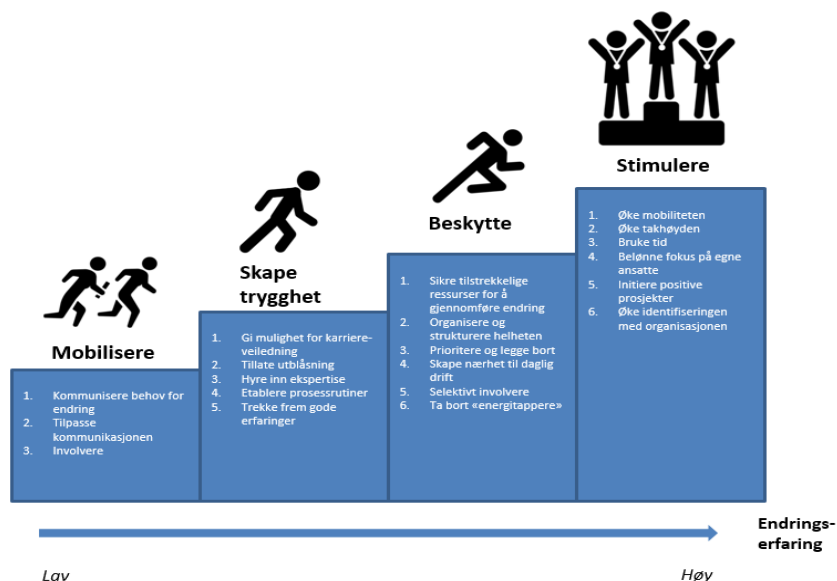
Evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2006, 2016).

For å utvikle endringskapasitet i organisasjoner er det tre elementer det er viktig å påvirke (Meyer & Stensaker, 2011, s.17);

- Hvordan ansatte reagerer på endring
- Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring
- Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

Slik har man fokus på å gjennomføre endringsprosessen på en måte som også tilrettelegger for fremtidige endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011). Dersom ansatte opplever og erfarer endringsprosessene positivt vil dette kunne overføres fra det ene prosjektet til det andre. Slik kan man utvikle en positiv endringskapasitet, ifølge Meyer & Stensaker (2006).

Figur 3: Ledelsens tiltak for å skape endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2005)

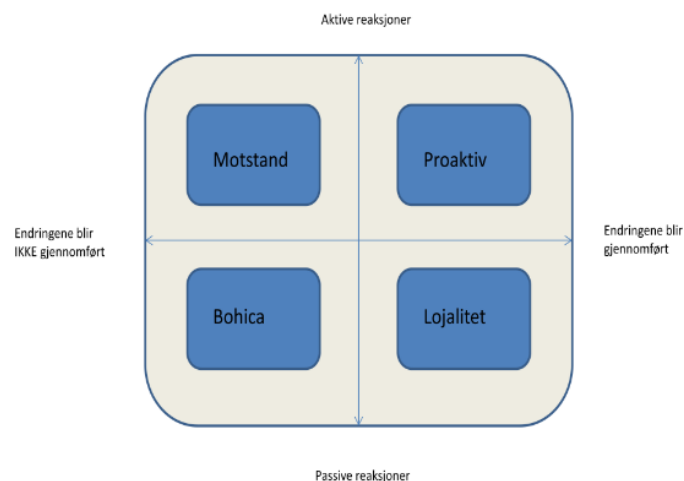


### 3.1.1 Reaksjoner på endringer

Meyer og Stensaker (2016) ser på betydningen av ansattes reaksjoner og hvordan de kan utvikle seg over tid og gjennom erfaring. Samspill mellom ledelsen og de ansatte er viktig for hvilke reaksjoner endringsprosessene medfører (Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Ledelsen kan legge til rette for at hver enkelt prosess skal oppleves positivt og slik bidra til positive erfaringer. I beste fall kan dette føre til at ansatte opptrer lojalt og bidrar positivt til gjennomføring av endringene. De bidrar da i større grad aktivt for å drive frem endringene i organisasjonen, og positive erfaringer synes slik å skape endringskapasitet, ifølge Meyer og Stensaker (2016).

I følge Meyer & Stensaker (2011) vil ansatte som har vært med på mange og store endringer vise mer lojale reaksjoner, men også være mer passive. Denne typen passive reaksjoner benevner de BOHICA – *Bend over, here it comes again*, som er en måte å distansere seg fra endringene på (Meyer & Stensaker, 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). En mer aktiv reaksjon er motstand som bidrar til at endringene ikke gjennomføres, slik det vises i figur 4. Ansatte som i verste fall resignerer kan beskrives med at de blant annet har lavere tillit til ledelsen fordi de ofte har opplevd tidligere endringsprosesser negative og urettferdige. De kan for eksempel ha opplevd å bli behandlet dårlig ved at ledelsen har bestemt endringer uten å vise interesse for å lytte til ansatte som har faglig innsikt. Slik identifiserer også de ansatte seg i mindre grad med organisasjonen de arbeider i (Meyer & Stensaker, 2016).

**Figur 4:** Reaksjoner på multiple endringer (Inger G Stensaker & Meyer, 2011)





### 3.1.2 Mobilisering og utvikling av endringsressurser

Meyer & Stensaker (2006) foreslår ulike faktorer som kan bidra til at ledelsen mobiliserer for endring og samtidig utvikler en bærekraftig endringskapasitet i organisasjonen. Faktorene påvirker de tre elementene som fremgår av figur 2, og bidrar til å påvirke endringskapasiteten. Faktorene er; *framing, deltakelse og involvering, hastighet og sekvens, rutiner, rekruttering og ressurser*.

*Framing* handler om hvordan ledelsen kommuniserer endringer og årsaken til at endringer gjennomføres. Dette er av betydning for de ansatte sin tolkning av det som kommer. Symboler og metaforer kan slik benyttes som et verktøy av ledelsen til å skape et felles bilde og forståelse for endringen (Meyer & Stensaker, 2006; Meyer & Stensaker 2011). Dette kan igjen bidra til en positiv påvirkning på ansattes motivasjon fordi de forstår hva som kommer.

*Deltakelse og involvering* handler om at de som rammes av endringen får anledningen til å delta i beslutninger som skal tas og for eksempel utforme de endelige løsningene. Å involvere ansatte fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen vil også bidra til å skape en arena for erfarings- og meningsutveksling (Meyer & Stensaker, 2006). Dette kan resultere til å øke sannsynligheten for at endringer tilpasses interessentenes behov og ofte til kvalitativt bedre avgjørelser (Meyer & Stensaker, 2006). Imidlertid er slik deltakelse og involvering omfattende og tar mye tid for de som deltar. Slik vil det være en fare for at det har negativ påvirkning på den daglige driften samtidig som det vil påvirke motivasjonen dersom deltakerne ikke opplever å ha reell innflytelse (Meyer & Stensaker, 2006). Dette kan i verste fall føre til ansatte som blir endringstrette og kyniske når det stadig kommer flere endringsprosjekter (Amundsen & Kongsvik, 2016; Meyer & Stensaker, 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Dette kan gjøre det aktuelt for lederen å benytte seg av en mer selektiv involvering, selv om det da er viktig å vurdere deltakerens evne til å ta med seg kunnskap og skape eierskap videre i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2016).

*Hastighet og sekvens* handler om tidspunkt og tempo på endringene som gjennomføres i organisasjonen. Endringer som gjennomføres sakte og trinnvis legger til rette for læring og tillater de ansatte å få tid til å forstå hva som må endres og

hvordan. Dersom endringen som innføres tar for lang tid vil oppslutningen svekkes og de ansatte vil ikke merke at noe endres. Dette kan også bidra til at motstanden blant de ansatte øker (Meyer & Stensaker, 2006). Dersom det skal innføres endringer som krever at de ansatte lærer seg ny adferd tar det tid, og skjer dette for raskt vil det hindre dem i å endre seg (Meyer & Stensaker, 2006). Det kan derfor være et virkemiddel å innføre endringer i etapper for å kunne ivareta den daglige driften, samtidig som kostnadene holdes nede.

*Rutiner* kan etableres og benyttes for å håndtere endringer i organisasjonen. Dette kan bidra til balanse mellom stabilitet og tilpasningsevnen hos de ansatte ettersom rutiner bidrar til felles forståelse og opplevelse av kontroll (Meyer & Stensaker, 2006). Gjennom etablerte rutiner for endring kan man oppnå tillit mellom ledelsen og de ansatte fordi man vet hva som skal skje. Slik bidrar det også til å opparbeide endringskapasitet hos de ansatte fordi det skapes en forutsigbarhet og trygghet. Dette kan være viktig for påfølgende endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006, 2016). Eksempel på typiske områder der rutiner kan utvikles er informasjon og kommunikasjon, involvering, omstilling og nedbemanning (Meyer & Stensaker, 2016).

*Rekruttering og ressurser* viser seg å være et viktig tiltak for å sikre at endringer etableres i organisasjonen. Det kan her være ressurser som hentes inn eller at man tillater for eksempel overkapasitet i en periode. Man kan også tilføre nye ressurser til organisasjonen, avhengig av type endringer som skal gjennomføres. *Dersom man ikke klarer å frigjøre tilstrekkelig ressurser, vil store endringer skje til fortregning for daglig drift eller gå utover resultatet av endringen* (Meyer & Stensaker, 2016, p. 96). Tilstrekkelig med ressurser kan være viktig for å ivareta daglig drift ettersom endring i seg selv kan kreve ekstra kapasitet (Meyer & Stensaker, 2016). En annen måte å øke kapasiteten på kan være å leie inn vikarer eller benytte seg av overtid. Dette for å ivareta en balanse mellom den daglige driften og de pågående endringsprosjektene. En lege må for eksempel fremdeles behandle pasienter selv om han har et nytt IKT system han må forholde seg til (Meyer & Stensaker, 2006). Ved å tillate økt ressursbruk vil også prosjekter kunne etableres og få de beste vilkår. Dette kan bidra til en langsiktig utvikling av endringskapasiteten i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2016).

### 3.2 Læringsdimensjonen – å koble fremtid med historikk

Hvordan man kan lykkes med å implementere endringer, og i tillegg øke endringskapasiteten, er avhengig av flere faktorer ifølge forskningslitteraturen (Buono & Kerber, 2010; Meyer & Stensaker, 2006; Suparnot, 2011). Meyer & Stensaker (2011, 2016) fremhever betydningen av å opparbeide seg erfaring og evne å tenke fremover. Det er for eksempel viktig at ledelsen formidler hvordan man følger opp prosjekter som er avsluttet eller hvorfor de blir stanset. De ansatte får da en opplevelse av at det ikke blir lagt dødt og at deres initiativ ikke kommer til nytte (Meyer & Stensaker, 2016). Dette kan ha betydning for de ansattes motivasjon i kommende endringsprosjekter.

For å ivareta de ansattes motivasjon kan det også være viktig å ta hensyn til historikken og se hvem og hvilke avdelinger som har vært involvert. Slik kan enkelte skjermes og dermed benyttes ikke alltid de samme ressursene eller samme avdelingene for endringer (Meyer & Stensaker, 2016). Dette kan gi perioder med ro og stabilitet hvor man får hentet ut aktuelle gevinster fra de endringene som allerede er gjennomført.

Evaluering og kontinuerlig læring og forbedring synes å være viktig for å kunne tenke på de langsiktige gevinstene (Buono & Kerber, 2010; Walker et al., 2008). Buono & Kerber (2010) beskriver blant annet viktigheten av en organisasjons evne til å støtte endring, og etablere en kultur som fasiliterer læring (Buono & Kerber, 2010). Dette krever at man har fokus på både de ansatte, organisasjonsstrukturen og kulturen.

In essence, building change capacity involves a systemic approach to tap into people's natural capacity to change by supporting change and making it a basic part of organizational life (Buono & Kerber, 2010, pp. 6-7).

## 4.0 Metode

Dette kapitlet redegjør for valg av metode for studien og beskriver hvordan den er utført. Avslutningsvis presenteres også litteratursøk, etiske- og metodiske overveielser og metodekritikk.

### 4.1 Valg av metode

Kvalitativ metode og bruk av intervju som instrument er spesielt velegnet for å forsøke å forstå menneskers opplevelse og deres perspektiv på for eksempel et fenomen (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2012). En kvalitativ tilnærming kan også være passende dersom man skal studere fenomen som det er lite forsket på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010). Gjennom bruk av en kvalitativ tilnærming får man muligheten for innsikt i erfaringer og opplevelser hos informantene (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015; Malterud, 2011; Polit & Beck, 2014). For å besvare problemstillingen og studiens tilhørende forskningsspørsmål utledet av problemanalysen, er det valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med semi-strukturert intervju som instrument (Polit & Beck, 2014). Studien har hatt som hovedfokus å få vite mer om praktiske erfaringer og hvordan informantene opplever det når det kontinuerlig pågår store endringsprosesser i organisasjonen. Ettersom studien har ønsket å se dette opp mot gevinstrealisering kan kvalitativ metode være en god måte å arbeide på dersom man ønsker å utvikle en hypotese (Malterud, 2011). Det har dermed ikke vært en målsetning å generalisere eller teste ut hvorvidt noe er mer riktig enn noe annet, og valg av metode synes slik å være i tråd med kvalitativ metodikk (Malterud, 2011; Polit & Beck, 2014).

#### 4.1.1 Utforming av intervjuguide

Intervju er en utbredt metode for kvalitativ datainnsamling hvor man får muligheten til å gå detaljert inn i fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2010).

Intervjuguiden som utformes er imidlertid ikke et spørreskjema, men er ment å inneholde aktuelle tema og generelle spørsmål som skal svare på studiens problemstilling (Johannessen et al., 2010).

I utforming av intervjuguiden ble det valgt å først utforme en tematisk intervjuguide for å sikre at studien svarer ut problemstillingen. En mer dynamisk intervjuguide ble

deretter utformet for å gi et mer muntlig språk, og et godt grunnlag til intervjusituasjon (Kvale et al., 2012). Intervjuguiden ble strukturert og kategorisert med bakgrunn i modellen til Meyer & Stensaker (2006); «De tre elementene i endringskapasitet», som vist i kapittel 3.1, figur 2. Siste kategori av intervjuguiden er utformet med bakgrunn i andre del av studiens problemstilling tilknyttet temaet gevinstrealisering. Fenomenet endringskapasitet fremstår som noe umodent i forskningslitteraturen (Heckmann et al., 2016). Det har dermed vært et bevisst valg å stille mest mulig åpne spørsmål innledningsvis for hver kategori for å sikre innsikt i informantenes forståelse og opplevelse av fenomenet.

For å sikre et måleinstrument hvor de mest aktuelle spørsmålene ble stilt, ble det viktig å gå ytterligere inn i fenomenet. Litteratursøk, åpent testintervju og aktivt bruk av tankekart slik det fremgår av vedlegg 1, bidrog til operasjonalisering av fenomenet før endelige intervju spørsmål ble utformet. Intervjuguiden ble før intervju prosessen testet ut på informant med de gitte utvalgs kriteriene. Etter noen justeringer ble samme informant testintervjuet igjen før intervjuguiden ble ferdigstilt, slik det fremgår av vedlegg 6. Avslutningsvis i guiden ble det valgt å utforme generelle og åpne spørsmål rundt temaet for å sikre ytterligere innspill og erfaringer, men også for å avrunde på en god måte av hensyn til informantene.

#### 4.1.2 Utvalg og tilgang til feltet

I en kvalitativ studie kan man benytte seg av ulike fremgangsmåter for å få tilgang til feltet (Johannessen et al., 2010). Med bakgrunn i omfang og tidsaspekt for studien ble det valgt informanter ut fra strategiske- og bekvemmelighetshensyn. Målgruppen ble valgt i forkant av utvelgelse, men også med bakgrunn i problemanalysen og mellomledere sin betydelige rolle når det skal gjennomføres endringer på det operasjonelle plan ved sykehuset (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Rambøll Management Consulting AS, 2017). Det er med andre ord vektlagt å sette sammen et strategisk utvalg som er mest mulig typisk for å besvare problemstillingen, men også ut fra forhåndsgitte kriterier (Johannessen et al., 2010).

I kvalitative intervjuer kan man snakke om «grenseverdi» når det gjelder antall informanter (Johannessen et al., 2010). Med dette menes at man bør gjennomføre intervjuer helt til forskeren ikke lenger får hentet ut mer informasjon. Det er likevel

viktig at det tas hensyn til den tid som er til rådighet og omfanget på studien. (Johannessen et al., 2010; Kvale et al., 2012). Utvalget for denne studien ble på 10 informanter, og de hadde et variert erfaringsgrunnlag. De hadde vært ansatt i sin stilling mellom 2-13 år.

Utvalgskriterier for informantene var følgende:

- Stilling som leder på operasjonelt nivå
- Personalansvar tilknyttet klinisk eller merkantilt personell
- Budsjettansvar
- Vært ansatt i stilling som leder ved innføring av endringsprosjekter (eks. implementering av IKT- systemer)

I forkant av studien ble det sendt ut søknad og informasjon til nærmeste leder, slik det fremgår av vedlegg 7, med forespørsel om fristilling av informanter ut fra gitte utvalgskriterier. Flertallet av lederne valgte her å oppgi aktuell informant etter å ha avtalt med dem direkte selv, og de oversendte da underskrevet tillatelse. Noen ledere ga sin tillatelse, men oppfordret til å rette en direkte forespørsel til oppgitte informanter. I sistnevnte tilfelle ble det oversendt mail med forespørsel om deltakelse hvor frivilligheten til å delta ble understreket. I ett tilfelle avslo en informant å delta. Alle informantene som ønsket å delta i studien fikk oversendt invitasjon til intervju via mail, med vedlagt beskrivelse og informert samtykkeskjema, slik det fremgår av vedlegg 8. De kunne selv velge sted og tidspunkt for gjennomføring av intervju dersom de ønsket det.

#### 4.1.3 Gjennomføring av intervjuer

I følge Kvale og Brinkmann (2012) bør en vesentlig del av en intervjuundersøkelse finne sted før det faktiske intervjuet. Dette ble ivaretatt ved å utarbeide et idealisert forløp og plan for hele studiens syv faser i forkant, slik det fremgår av vedlegg 2.

Intervjuene ble gjennomført på ulike lokasjoner avhengig av hva som var hensiktsmessig for informantene og hvor det var tilgjengelig rom. Intervjuene hadde en varighet på mellom 50-70 minutter.

Før gjennomføring av intervjuet ble studiens formål gjentatt for informantene. Det ble understreket at deltakelse var frivillig og at informanten når som helst underveis i intervjuet kunne trekke seg. Det ble viktig å presisere at man som forsker har taushetsplikt spesielt med tanke på forskning knyttet til eget arbeidssted. Det ble også vektlagt å si at dersom noen uttalelser ble knyttet konkret til for eksempel personer eller prosjekter ville dette bli anonymisert. Før intervjuet startet ble intervjuforløpet kort skissert. Det ble understreket at det ikke var knyttet noen forventninger til at man skal kunne klare svare på alt og at det å ikke ha svar også kunne være en viktig opplysning i en studie. Dette ble viktig for å forsøke å unngå mulig stress i intervjusituasjonen eller i verste fall endret selvbilde som konsekvens dersom man for eksempel ikke klarer å svare (Kvale et al., 2012).

Innledningsvis ble det bevisst valgt å stille et åpent spørsmål om fenomenet endringskapasitet. Det var interessant for studien å få innblikk i hva informantene forstod med dette begrepet. Det ble bevisst valgt å ikke gi noen ytterligere definisjon til informantene, både fordi det kan bidra til å sette lys på et umodent fenomen innen forskning, men også for å ikke gi informantene inntrykk av at spørsmålet hadde en gitt fasit. Som forsker ønsket jeg ikke å fremstå med en «ekspert-holdning». Underveis i intervjuet ble det forsøkt å ha en bevisst holdning til bruk av type spørsmål som for eksempel å først stille introduksjonsspørsmål i åpen form før oppfølgingsspørsmål. Flere ganger ble det også stilt fortolkende spørsmål for å verifisere informantenes svar.

#### 4.1.4 Transkribering og analyse

Å transkribere betyr å transformere den levende muntlige samtalen til en skriftlig formell stil. Datainnhenting omformes dermed til en mer svekket gjengivelse av intervjusamtalen mellom forsker og informant (Kvale et al., 2012, p. 187). Det er viktig å ta stilling til hvordan man skal registrere og siden transkribere intervjuene for å dokumentere og analysere funn på et senere stadium. Før gjennomføring av intervjuene ble det besluttet å transkribere lydopptakene ordrett direkte til tekst. Ettersom det ikke ble ansett å være viktig å fokusere på den språklige stilen og det sosiale samspillet i intervjuet ble ikke pausene og overlappingene ansett for å være viktige å transkribere (Kvale et al., 2012). Med informantenes samtykke ble det valgt

å benytte diktafon til lydopptak for å fange opp all informasjon. Slik kunne opptakene overføres direkte til datamaskin for lagring og transkribering.

Analyse av kvalitative data kan være utfordrende blant annet fordi det ikke er en konkret og universell måte å gjøre dette på. I tillegg krever det også mye arbeid ettersom det er store mengder narrativt materiale forskeren skal analysere. Dette krever evnen til å se mønster og samle dem sammen til en integrert helhet (Polit & Beck, 2014). Analyseform ble derfor planlagt i forkant av intervjuene, men ble ytterligere diskutert med veileder før endelig transkribert materiale ble analysert. For å oppnå en analytisk oversikt og forståelse av teksten ble det i starten lest gjennom i sin helhet (Kvale et al., 2012). Det ble viktig å tilnærme seg dataene induktivt fra start for å ikke utelukke mulige funn slik Hsieh & Shannon (2005) anbefaler. Videre ble dataene sortert inn i meningsbærende enheter gjennom en deduktiv tilnærming og styrt innholdsanalyse. Dette fordi det var studiens teoretiske referanseramme som dannet grunnlaget for intervjuguiden (Hsieh & Shannon, 2005). De meningsbærende enhetene ble så kondensert og kodet videre i tabellene slik det fremgår av kapittel 5 (Graneheim & Lundman, 2004). Resultatene ble videre sammenlignet og gjennomgått før de ble presentert og diskutert opp mot referanseteorien.

#### 4.2 Litteratursøk og kilder til innsikt

Gjennom hele problemanalysen er det foretatt systematiske søk i ulike databaser for å belyse temaet best mulig. Søkeordene har utviklet seg underveis i prosessen etter hvert som både kunnskapsnivå og innsikt om problemstillingen utviklet seg. Viktige søkeord har blant annet vært: benefits management, change management og change capacity.

Det har vært viktig å etterstrebe bruk av primærkilder da disse er direkte basert på studier utformet av forskeren selv (Polit & Beck, 2014). Primærkilder er skrevet av andre og det opprinnelige perspektivet kan stå i fare for å endres noe gjennom subjektiv tolkning (Johannessen et al., 2010; Polit & Beck, 2014). Det har derfor vært viktig å være bevisst dette ved innhenting av kunnskap. Blant kildene som er benyttet i studien foreligger det også flere offentlige dokumenter. Det har da vært viktig å



anvende de nyeste dokumentene som er fremlagt ved å aktivt følge med i både media, sosiale medier og ved å motta nyhetsbrev fra regjeringen sin nettside. Utover dette er også studiets pensumlitteratur benyttet der det har vært aktuelt innenfor studiens tema og problemstilling.

#### 4.3 Etske overveielser

Hele forløpet i en intervjuundersøkelse er preget av etiske problemstillinger. Dette er det viktig å ta hensyn til i hele forskningsprosessen (Kvale et al., 2012). Polit & Beck (2014) beskriver viktigheten av å være reflekterende underveis i forskningsprosessen når man forsker kvalitativt. Blant annet ut fra hvilken erfaring man innehar fra tidligere (Polit & Beck, 2014). Det har derfor vært viktig å tenke gjennom aktuelle verdispørsmål og etiske dilemmaer som kunne oppstå i studien. En egen plan for studien ble laget på forhånd og prosesslogg ble aktivt benyttet underveis.

I tråd med retningslinjer for Universitetet i Agder ble studien fremstilt for vurdering hos fakultetets etikkomité (FEK) hvor blant annet aktuelle etiske overveielser ble fremlagt slik det fremgår av vedlegg 4. Etter godkjenning hos fakultetets etikkomité ble de aktuelle retningslinjer fulgt ved det aktuelle sykehus, og studien ble godkjent av Personvernombudet slik det fremgår av vedlegg 5.

Som forsker har man alltid taushetsplikt, men forskning på eget arbeidssted krever bevissthet på flere forhold når det gjelder rekruttering av informanter (Norsk senter for forskningsdata (NSD), 2017). For å ivareta frivillighet er det bevisst valgt å oppfordre nærmeste leder om å kontakte aktuelle informanter på vegne av studien. Retten til selvbestemmelse ble ivaretatt gjennom informert samtykke.

Med tanke på rapportering har det vært viktig å stille seg spørsmål ved hvilke konsekvenser offentliggjøring kan ha for de som er intervjuet og gruppen de har representert. Dette fordi en studie skal være til mer nytte for deltakerne enn det skal utgjøre en belastning (Johannessen et al., 2010; Kvale et al., 2012). Med bakgrunn i dette er det valgt å ikke fremheve avdelingstilknytning på informantene og heller ikke oppgi hvor mange års erfaring hver enkelt har i sin rolle. Det er imidlertid valgt å oppgi bredden i erfaringsgrunlaget til informantene, fordi dette anses å styrke

studiens troverdighet og gjøre det mer overførbart til andre i samme rolle (Graneheim & Lundman, 2004; Polit & Beck, 2014).

Av konfidensialitetshensyn ble det i forbindelse med transkribering etterstrebet ordrett gjengivelse av informantenes uttalelser (Kvale et al., 2012). Av samme hensyn ble det også valgt å ikke gjengi sitatene i form av dialekt. Til slutt i intervjusituasjonen ble det av hensyn til informantene og funn bevisst valgt å oppsummere intervjuet for å verifisere informantenes uttalelser.

#### 4.4 Metodiske overveielser

Studien har vektlagt å redegjøre i detalj hvordan forskningsprosessen er gjennomført. Gjennom beskrivelse av hele forskningsprosessen er det lagt et godt grunnlag for andre til å tolke de funn og resultater som studien presenterer (Graneheim & Lundman, 2004). Dette bidrar til transparens og gir studien reliabilitet.

Validitet i forskning sier noe om den metoden som er benyttet er hensiktsmessig når man skal undersøke det man har sagt at man skal (Johannessen et al., 2010; Polit & Beck, 2014). En god intervjurapportering er viktig for å sikre validiteten. For å sikre at utvalget har erfaring og relevans for studien ble det utarbeidet gitte utvalgsriterier (Johannessen et al., 2010). Dette gjør at overførbarheten styrkes ved at man selv kan bedømme hvorvidt funnene er relevante. Informantene i studien er alle ansatt på samme nivå i organisasjonen, men deres arbeidssted er fra flere ulike avdelinger i spesialisthelsetjenesten. Erfaringsgrunnlaget er variert både når det gjelder faglig bakgrunn, men også når det gjelder antall år de har vært i rollen som mellomleder. I følge Graneheim & Lundman (2004) bidrar dette til å øke troverdigheten på studien.

Begrepsvaliditet sier noe om hvor relevant de konkrete dataene er sammenlignet med fenomenet som undersøkes i oppgaven (Johannessen et al., 2010). For å sikre relevante data for fenomenet som ble forsket på ble det utført et åpent intervju med testperson som hadde samme rolle som informantene i studien. Testintervju og grundig litteraturstudie bidro til operasjonalisering av fenomenet, slik det fremstår i vedlegg 3. Dette bidrar til å styrke studiens troverdighet (Johannessen et al., 2010). Etter utarbeidelse og bearbeiding av intervjuguiden ble testintervju gjennomført, før intervjuprosessen startet. Teorien som ble benyttet er hentet fra et vurdert og

publisert studie, og styrker dermed også kvaliteten på spørsmålene som er stilt informantene.

Personlige relasjoner i en intervjusituasjon kan ha betydning for kunnskapen som produseres. Dette ble ivaretatt ved at informantene ikke hadde en personlig relasjon til intervjuer. For å sikre best mulig dynamikk mellom intervjuer og informant, er det gjort en grundig metodisk jobb i utarbeidelsen av intervjuguiden. I gjennomføring av intervjuene er det tilstrebet bevissthet rundt spørreformen og videre reaksjonsmønster når svarene fra informantene ble avgitt (Kvale et al., 2012). Gjennom å inneha kunnskap om fenomenet som studeres før studien ble gjennomført, ble det mulig å stille mer inngående og direkte spørsmål til det informantene uttalte underveis. For å unngå misforståelser ble det også etterstrebet å verifisere tolkninger direkte i intervjusituasjonen (Kvale et al., 2012).

Studien er basert på en deduktiv tilnærming hvor teori ligger til grunn. Når man låser seg til en teori kan forskeren fort ende opp med å automatisk lete etter «bevis» for at det stemmer inn i forhåndsdefinerte kategorier (Fauskanger & Mosvold, 2014). Slik kan sjansen bli større for at man finner bevis for teorien enn omvendt. I følge Hsieh & Shannon (2005) kan informantene få hint når forskeren spør spørsmål ut fra teorien. Dette kan gjøre at de svarer på en spesiell måte, eller er enige med forskerens spørsmål bare for å tilfredsstille forskeren (Hsieh & Shannon, 2005). Ledende spørsmål kan også benyttes for å sjekke intervjusvarenes reliabilitet og for å verifisere intervjuerens fortolkninger (Kvale et al., 2012). Det har dermed vært et bevisst valg å gå ut med åpne spørsmål i intervjusituasjonen før mer direkte og om nødvendig ledende spørsmål ble benyttet for å verifisere hvorvidt informantens svar var forstått riktig. I selve analysen av funnene ble det viktig å tilnærme seg det transkriberte materialet induktivt for å sikre aktuelle funn utover de forhåndsdefinerte kategoriene (Hsieh & Shannon, 2005).

## 5.0 Presentasjon og analyse av funn

I dette kapitlet presenteres funn med utgangspunkt i intervjuguiden og Meyer & Stensaker (2006) sin teori om endringskapasitet. Analyse av dataene er gjennomført med utgangspunkt i styrt innholdsanalyse og fremstilles ved hjelp av tabeller for den enkelte kategori (Hsieh & Shannon, 2005). Hver kategori har fått nummer basert på intervjuguiden, og etter hver kategori oppsummeres funnene.

### 5.1 Forståelse av endringskapasitet

Innledningsvis fikk informantene spørsmål om hvilken forståelse de la til grunn for begrepet endringskapasitet. Hensikten var å få en subjektiv uttalelse fra informantene om fenomenet som studien har fokus på.

Informantene beskrev endringskapasitet som både noe individuelt og organisatorisk. På individuelt nivå ble holdninger trukket frem, og flere informanter mente det hadde betydning for organisasjonens endringskapasitet. Her ble det også nevnt at leder hadde et viktig ansvar for å motivere de ansatte når endringer gjennomføres. En informant sa;

I endringskapasitet så ligger det jo en vilje til at hele organisasjonen skal være med å endre seg. Og der er du inne på noe spennende. For ledere kan ønske så mye de vil å endre på ting, men hvis vi ikke får med dem som skal gjennomføre endringen så blir det vanskelig.

Kultur var et aspekt informantene mente påvirket endringskapasiteten. Dette mente de var viktig å se i sammenheng med individuelle holdninger hos den enkelte i organisasjonen.

Flere nevnte også at det å ha tilstrekkelig med ressurser var noe som hadde betydning for å inneha endringskapasitet. Det kom frem en omforent opplevelse fra informantene om at det ikke ville være tilstrekkelig å ha endringsvilje i seg selv dersom man likevel manglet ressurser. En informant reflekterte over fenomenet endringskapasitet mot slutten av intervjuet og uttalte dette;

Jeg tenker at endringskapasitet kan være individuelt, det kan være avdeling, sykehus. Endringskapasitet kan du bygge herifra - helt ned fra hjelpepleier til opp og opp og opp...for jeg er endringsvillig men det hjelper ikke hvis jeg ikke har kapasitet. Hvis ikke organisasjonen min har kapasitet.

**Tabell 1:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori begrepsforståelse

<b>Kategori 0 – BEGREPSFORSTÅELSE</b>		
<i>Spørsmål: Hva legger du i begrepet endringskapasitet?</i>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Jeg tenker det er veldig individuelt, det er det første som slår meg. At det handler litt om personligheten til den enkelte leder eller den enkelte ansatte hvilken endringskapasitet en har. Jeg tror – og den kapasiteten påvirkes av kulturen du er i. Og egenskaper du har i deg selv som menneske.	Det handler om personligheten til den enkelte, og påvirkes av den kulturen du er i.	Individuell Kultur
Men jeg tror det går mye på holdningene – og det er jo selvfølgelig min rolle i dette her – å klare å motivere og få de over på pluss-siden – å få de motiverte....	Det er individuelle holdninger som avgjør, og det er leder sin oppgave å motivere.	Holdninger Motivasjon
Når jeg tenker endringskapasitet så tenker jeg ER det kvalitet igjen til å drive endring samtidig som man skal drifte kanskje?	Ressurser til å drive endringer samtidig som man ivaretar drift	Ressurser Ivareta drift

### **Oppsummering av funn**

Informantene forstod begrepet endringskapasitet som både individuelle holdninger og kulturen i organisasjonen. I tillegg viste funnene at det var en omforent oppfatning at ressurser også var avgjørende for å ha endringskapasitet.

### **5.2 Endringserfaring**

Innledende i intervjuprosessen ble det viktig å få innsikt i informantenes overordnede opplevelser og tanker om endringer på sykehuset. På spørsmål om hva de da tenkte på, var det et tydelig funn at de opplevde å være i kontinuerlig endring. Endringene opplevdes ofte store, omfattende og langvarige. Informantene uttrykte at endringer

var noe de var i hele tiden og at det stadig kom noe nytt. En informant uttrykte det slik;

Det er kontinuerlig endring. Der er jo ...for de årene som jeg har vært inne så føler jeg ikke du er ferdig med en endring før du begynner med noe nytt.

To andre informanter responderte umiddelbart med å uttrykke endringstretthet som deres første tanke når de ble spurt om endringer på sykehuset. De uttrykte at dette var en konstant opplevelse de var i som mellomledere, samt at dette også var noe de hørte fra sine ansatte. Slik sa en informant det;

... endringstrøtthet, og jeg tror nok at kanskje at det er et begrep som ikke akkurat brukes i dagligtale det heller, men jeg tror kanskje at veldig mange vil ikke gjenkjenne til.

Videre kom det frem et funn knyttet til organiseringen av endringsprosessene. Noen av informantene nevnte innledningsvis opplevelsen av mangel på prioriteringer som en utfordring når flere endringsprosesser pågikk. De visste ikke alltid hva de burde prioritere først, og var usikre om de prioriterte det som hadde mest nytteverdi. I den forbindelse kom det også frem mangel på forventningsavklaring og tydelighet på hva man som mellomleder skulle levere. Dette opplevde de som en tilleggsfaktor som gjorde gjennomføring av endringer enda tyngre. Slik uttrykte en informant det;

Tungt... Det er ikke gode rollebeskrivelser for hva en leder skal ....Og det er ikke gode forventninger til hva jeg skal som leder.

Mangel på tid ble da også trukket frem som en utfordring av flere, og det opplevdes ikke enkelt å gjennomføre endringer samtidig med alle de andre oppgavene de allerede hadde. Flere av informantene nevnte også at de ikke opplevde å ha støtte og forståelse fra ledelsen. En informant uttrykte det slik;

...hvordan kan jeg fortsette å gjør det jeg gjør i dag men samtidig gjøre litt av det. Jeg prøver egentlig å så tenke litt selv midt oppi det. Fordi at jeg mener og påstår at toppledelsen og helt ned til nivå 2 og 3 de har egentlig ikke forståelse for hva som skjer nede på gulvet.

**Tabell 2:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori endringserfaring

<b>Kategori 00 – Overordnet opplevelse av endringer på sykehus</b> <b>Spørsmål: Hva er din første tanke når vi snakker om endringer på sykehuset?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Jeg savner en forståelse av hva vi egentlig holder på med, for jeg tror ikke de skjønner det. Jeg tror ikke de skjønner det.	Jeg savner en forståelse for hva vi egentlig holder på meg. Jeg tror virkelig ikke at ledelsen skjønner det.	Manglende støtte og forståelse fra ledelsen
Det er kontinuerlig endring. Der er jo ...for de årene som jeg har vært inne så føler jeg ikke du er ferdig med en endring før du begynner med noe nytt.	Du er ikke ferdig med en endring før du begynner med noe nytt.	Kontinuerlig endring Endringstretthet
Det største er vel på en måte å klare å få de endringene som betyr mest til å bli gjennomført bra. For i og med at det er mange endringer så er det kanskje ikke de endringene som har mest betydning vi tar best til oss.	Største utfordringen er å lykkes med å få gjennomført de endringene som har mest betydning.	Mangler prioriteringer
Jeg tenker først og fremst store endringer som involverer mange. Og som også går over lang tid	Store endringer over lang tid som involverer mange	Kontinuerlig endring Mange ressurser involveres

## Oppsummering av funn

Informantene erfarte at endringer pågår kontinuerlig. Flere uttrykte at de var endringstrette og manglet tid. Videre var oppfatningen at det manglet tydelige prioriteringer og forventninger fra ledelsen om hva man som mellomleder skulle levere. Flere ønsket økt støtte og forståelse fra øverste ledelse.

### 5.3 Utvikling av endringskapasitet

Videre i intervjuprosessen ble fokuset rettet mot de ulike områdene som kunne ha betydning for å utvikle endringskapasitet. Funnene presenteres under.

#### 5.3.1 Reaksjoner på endringer

I denne kategorien ble det innledningsvis stilt spørsmål om hvordan informantene ville beskrive egne reaksjoner på endringer som ble innført, før de uttrykte hvordan de oppfattet ansattes reaksjoner.

## Reaksjoner hos mellomledere

Når informantene ble spurt om å gi uttrykk for egne opplevelser av endringer ble endringstretthet og mangel på tid og ressurser et gjentakende funn. To av informantene beskrev endring som noe de hadde en positiv holdning til, men at det var utfordrende når tiden ikke strakk til. Enkelte av informantene beskrev også en stadig redsel for å ikke mestre det presset de opplevde. Informantene beskrev en arbeidshverdag hvor ønsket om å strekke til opplevdes større enn hva som faktisk var mulig å få til. Slik sa en informant det;

... når det tårner seg opp med arbeid og du skal sette deg inn i nye ting – så får du ikke tid til det. Det er klart at da «biter» det en annen plass – og da kan du jo være så positiv du bare vil men du strekker liksom ikke helt til.

Hos enkelte kom det frem et sterkt ønske om å ivareta sine ansatte og motivere for endring, men ofte var dette utfordrende når de ikke selv forstod hvorfor endringene ble gjennomført. En informant sa;

Dersom jeg ikke ser noen nytte av det i det hele tatt. For jeg har både vært i deres jobb og i den jobben jeg er i nå. Og da ser jeg med en gang hvis det ikke har noen nytte i seg likevel å utføre en slik endring. Hvorfor skal vi gjøre det da tenker jeg? Og da er det litt vanskelig.

**Tabell 3:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori reaksjoner på endring (leder)

<b>Kategori 01 – Reaksjoner på endring (Leder)</b>		
<b>Spørsmål: Hvordan vil du beskrive egne reaksjoner på endringer som innføres på sykehuset?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Noen ganger kan du bli litt slik tafatt eller oppgitt er vel kanskje mer det rette ordet. At du føler det er ikke alltid dagen strekker til med det du skal gjøre i den daglige driften.	Blir oppgitt fordi tiden ikke strekker til når du i tillegg skal ivareta den daglige driften.	Endringstretthet Mangel på motivasjon Ressurser; mangel på tid
«Mange av prosjektene ser man er bra, men likevel skulle ønsket at man ikke trengte likevel. Det er slitsomt å holde ut».	Selv om man ser nytten er det likevel slitsomt	Endringstretthet Mangel på motivasjon



Kategori 01 – Reaksjoner på endring (Leder)		
Spørsmål: <i>Hvordan vil du beskrive egne reaksjoner på endringer som innføres på sykehuset?</i>		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Jeg synes jo det er interessant jeg da. Jeg tenker at det – vi lager jo ikke endringer for å bli dårligere – vi gjør det jo for å bli bedre.	Jeg liker endringer – endringer gjøres jo for å bli bedre.	Endringsvillig Har motivasjon
På en måte føler du av og til som mellomleder at du må...du skal ta vare på de under deg. Og det der med å klare alltid det med å samtidig komme med nye endringer. Så...du bare føler at du kjører de så hardt!	Som mellomleder skal du ta vare på de under deg. Men når du alltid kommer med nye endringer føles det som om du kjører de så hardt	Ivareta de ansatte Kontinuerlig endring

## Oppsummering av funn

To av informantene uttrykte at de var endringsvillige og motivert for endringer. Flertallet beskrev at de var endringstrette og manglet motivasjon. Mangel på tid ble beskrevet som en utfordring av alle, og de forstod ikke alltid hvorfor endringer ble gjennomført.

### Ansattes reaksjoner

Informantene fikk spørsmål om hvordan de ville beskrive de ansattes reaksjoner på endringer. Det mest fremtredende svaret som ble gjentatt var motstand hos de ansatte. Men flere informanter beskrev også at motstanden ofte snudde etter at endringene var innført. De beskrev individuelle forskjeller hos de ansatte, men sa at ansattes endringsvilje var mer fremtredende nå enn de hadde opplevd tidligere. Informantene beskrev ansatte som stort sett viste vilje, positivitet og interesse for endringer som kom. Slik sa en informant det;

De er interesserte og de vil være med hvis jeg spør. De er interesserte – det er ikke mye nei lenger føler jeg. De er villige til å være med å prøve og hvis det er nye oppgaver.

Likevel kom det frem fra enkelte av informantene at noen ansatte uttrykte endringstretthet. Ansatte reagerte på mengden av aktiviteter og oppgaver de skulle rekke over og uttrykte ofte mangel på tid og kapasitet. To av informantene nevnte

også ansatte som resignerte ved endringer, og som bare fortsatte å jobbe i det stille. Videre kunne ofte ansatte gi uttrykk for at de manglet tilstrekkelig informasjon og forståelse for hvorfor endringer ble gjennomført. En informant sa det slik;

Og jeg sier det er tungt fordi mange av dem som jobber på avdelingene ikke forstår hvorfor vi gjør ting.

**Tabell 4:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori reaksjoner på endring (ansatte)

<b>Kategori 02 – Reaksjoner på endring (Ansatt)</b>		
<b>Spørsmål: Hvordan vil du beskrive dine ansatte sine reaksjoner på endringer generelt?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Litt motstand og protest rett og slett....Men det har jo en tendens til å gå seg til. Plutselig er det kjekt å holde på med ting som du ikke har holdt på med før likevel	Motstand og protest, men det går seg til etterhvert	Motstand; varierende Endringsvilje; positivitet
De er interesserte og de vil være med hvis jeg spør. De er interesserte – det er ikke mye nei lenger føler eg. De er villige til å være med å prøve og hvis det er nye oppgaver.	Interesserte ansatte som er villige til å både lære og prøve nye oppgaver.	Endringsvilje; viser vilje og interesse Lojalitet
Og det merker jeg jo på gruppa mi også at lufta går ut av de når det hele tiden gjøres endringer. Og endringer og endringer.	Når det hele tiden er endringer går lufta ut av de	Endringstretthet
Og enhver ansatt eller medarbeider er individuell i sine prosesser. Noen evner å omstille seg veldig fort, andre bruker veldig lang tid på å akseptere endringer.	De ansatte er forskjellige. Noen omstiller seg fort, mens andre bruker lenger tid på å akseptere endringer.	Motstand Individuelle reaksjoner på endring
Nei det var nok perioder der de syns at nå er det for mye, nå må vi stoppe opp på en måte. Nå må vi ikke innføre noe mer. Da måtte jeg jo lytte da. Men jeg tror egentlig at når vi satte i gang så var de...når de såg matnyttan av det – når du fikk forklart hva goden er så tror jeg de syns det var ok altså.	Det var en periode hvor de ansatte syns det var for mye og da måtte vi stoppe opp og lytte. Men etter hvert når de fikk forklart nytten tror jeg de syntes det var ok.	Endringstretthet; Blir for mye Støtte og forståelse fra ledelsen avgjørende Informasjon; mangler forståelse for endring Opplevd nytte

## Oppsummering av funn

Informantene opplevde ansatte som viste motstand, men beskrev at det avtok etter hvert. Ansatte uttrykte også at de var endringstrette, men likevel med større

endringsvilje enn hva som før var tilfellet. Ansatte manglet ofte forståelse for endringene og informantene uttrykte at støtte og forståelse fra ledelsen var avgjørende.

### 5.3.2 Mobilisering og gjennomføring av endring

Det var viktig å få innsikt i hva informantene syntes var viktig ved gjennomføring av endringer, spesielt fordi de opplevde at dette pågikk kontinuerlig. Innledningsvis fikk de spørsmål om hva de opplevde var viktig for å kunne gjennomføre en vellykket endring. Her svarte samtlige informanter at informasjon var avgjørende for å kunne forberede sine ansatte. En informant sa det slik;

Informasjon er absolutt essensielt at en som leder blir satt i mulighet til å svare på spørsmål fra ansatte om hva det innebærer – hvordan og hvorfor. Egentlig hvorfor er jo ganske sentralt. Hvorfor du skal endre. Hva det innebærer av endring for de. Konsekvenser dette IT programmet får.

Noen av informantene sa også at det var viktig med informasjonen i god tid før endringen kom og at man også fikk forståelsen for hvorfor endringen skulle gjennomføres. Dette var viktig for å motivere de ansatte. Slik uttrykte en informant det;

Det er enklere å innføre ting hvis du ser at du etter hvert kan oppnå noe med det. For – jeg føler ikke du møter fullt så mye motstand hvis en skjønner at arbeidshverdagen min...hvis det gjør noe med den som faktisk skal få en ny oppgave, hvis de ser at deres hverdag kan bli enklere i ettertid så føler jeg det er enklere.

For å lykkes med endringer var det flere av informantene som uttrykte at det var viktig med støtte og forståelse fra ledelsen. Dette opplevde flere at de manglet. En informant sa;

Jeg mener de ikke egentlig er fullt klar over hvor mye det faktisk er. For det tror jeg du er nødt for, det ser jeg selv som er leder, til og med jeg mister den. ...til og med jeg mister det daglige presset de går i. Derfor er det så veldig viktig å være pasientnær eller være nært til det som skjer på gulvet samtidig som du liksom skal få til....

**Tabell 5:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å gjennomføre endring (overordnet)

<b>Kategori 1 – Evne å gjennomføre endring</b> <b>Spørsmål 1: Hva opplever du er viktig for å kunne gjennomføre en vellykket endring?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Men jeg savner en forståelse av hva vi egentlig holder på med, for jeg tror ikke de skjønner det. Jeg tror ikke de skjønner det.	Jeg tror ikke de forstår hva vi holder på med og det savner jeg	Mangel på støtte og forståelse fra ledelsen
Er det noe bra inni dette her. Hva er nytten og verdien av dette? Og når jeg har fått det klart for meg så må jeg gå ut og selge det ut til de du skal ha med deg på endringen da.	Når jeg forstår verdi og nytten med endringen kan jeg informere det til de som skal være med.	Informasjon; forstå nytteverdi  Informere ansatte
Og da tror jeg det med informasjon som sagt i god tid i forveien, at man får faktisk litt tid å forberede seg.....	Informasjon god tid i forveien for å få tid til å forberede seg	Informasjon; i god tid før Forutsigbarhet
Nei, jeg tenker at rollen som mellomleder og endring så er det informasjon om hva som vil skje. At de vet at det ikke kommer overraskende til de – det tror jeg nesten sagt blir det viktigste vil jeg si.	Det er viktig at endring ikke kommer som en overraskelse, og som mellomleder blir det viktigste derfor å informere	Forutsigbarhet  Informasjon; hva
Og det handler jo mye også om informasjon og hvordan du legger det frem, og hvor mye de har blitt involvert i den endringen.	Det handler mye om hvordan informasjon gjennomføres og hvor mye de ansatte involveres i endringen	Informasjon; innhold, fremgangsmåte  Brukerinvolvering

### Oppsummering av funn

Informantene mente informasjon var svært viktig for å lykkes med å gjennomføre endringer. Tidspunkt, innhold og gjentakelser ble nevnt som viktige faktorer. Det var også viktig å få en god forståelse av nytteverdien av endringene, slik at de ansatte kunne forberedes og involveres. De opplevde manglende støtte og forståelse fra ledelsen på sykehuset.

## Innflytelse og medbestemmelse

Informantene ble videre spurt om de erfarte å ha innflytelse og medbestemmelse når for eksempel IKT systemer ble implementert. Her kom det frem en differensiering relatert til størrelsen på endringsprosjektet. Mindre prosjekter, som for eksempel pilot-implementeringer opplevde de å ha både innflytelse og medbestemmelse. I større prosjekter var beslutninger allerede tatt når de fikk vite om det, involvering av dem som mellomledere ble beskrevet som mangelfull og de opplevde ikke at informasjon ble innhentet fra dem. Slik sa en informant det;

Som regel er det jo når endringen er kommet så må du jo som regel bare innføre den .... Det er vel på det nivået føler jeg at vi er. Avgjørelsene er jo stort sett tatt og da når en avgjørelse er tatt må du jo være lojal og stå for den tenker jeg. For hvor mye innflytelse vi alltid har det vet jeg ikke.

Informantene uttrykte også tanker om hvor viktig de mente det var å bli involvert i endringer som kom. Likevel opplevde de at andre tok beslutninger på områder som egentlig angikk dem. Bare en av informantene hadde erfart å ha konkret innflytelse på selve tidspunktet for gjennomføring av en større endring. Noen flere hadde opplevd å få henvendelse fra prosjekter om hvilket tidspunkt som var aktuelt for selve opplæringen.

Hos flere av informantene kom det frem et savn etter å bli hørt. Flere informanter mente at mangel på eierskap til endringene kunne få konsekvenser for om endringene ble gjennomført. En informant uttrykte hvor viktig det var å involvere de riktige interessentene for å etablere et slikt eierskap. En annen informant sa det slik;

Så føler jeg ikke vi har mye innflytelse. Og det skulle jeg jo ønsket at vi hadde hatt mer enn vi har. Ofte vi som ser hvor skoen trykker. Vi opplever at det blir bestemt ting som de ikke helt vet hva de snakker om hvordan skal gjøres. Hvor vi ser med en gang – dette her kommer ikke til å gå, og at de skulle ha hørt på oss.

Det var likevel noe variasjon i informantenes opplevelse av å være involvert og ønsket om å ha medbestemmelse på gjennomføring av større endringsprosjekter. En informant ga uttrykk for at det kunne være greit å slippe å være den som tok avgjørelsene.

Videre beskrev enkelte en hverdag hvor ressursene ikke alltid strakk til på grunn av mangel på tid og kapasitet. Dette førte til at man ikke alltid prioriterte å involvere seg selv om man fikk muligheten til å ha innflytelse og medbestemmelse. En informant uttrykte dette slik;

Og så går det jo litt på det der og på en måte at vi har kanskje vært invitert til et møte. Det må en jo være så ærlig å si at slik drukner du i hverdagen så har du ikke rukket å gå på det møtet. Og da er det jo ikke bare de over deg sin feil men din egen som ikke har fått prioritert det. Eller det er ikke nødvendigvis din egen feil heller men det er på en måte driften som har slukt den.

To av informantene kom også inn på omfang av involvering og muligheten for å benytte selektiv involvering av interessenter. De uttrykte en forståelse for at ikke alle kunne være involvert i alt av endringer som ble innført fordi det kunne medføre både forsinkelser og systemer som ble for omfattende. Slik uttrykte en av dem det;

Og det handler om involvering sant. Så kan du jo stille spørsmål om skal en involveres i alle prosesser helt tidlig? Og det er nok ikke helt riktig. Det er nok noen prosesser som må starte et eller annet sted og så kobler du på de som du trenger da. For alle kan ikke være med på alt alltid.

**Tabell 6:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å gjennomføre endring (innflytelse og medbestemmelse)

<b>Kategori 1– Evne å gjennomføre endring</b>		
<b>Spørsmål 2: Hva er din erfaring når det gjelder innflytelse og medbestemmelse ved gjennomføring av endringer?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Nei vi har ikke noen innflytelse på det. Vi har heller ikke noen innflytelse på at vi ikke vil ha det slik.	Vi har ikke noen innflytelse.	Innflytelse og medbestemmelse mangler
Men du kan si jeg får informasjon om at noe skal skje – ikke vil du være med og påvirke denne; hva syns du er bra?	Jeg får informasjon om at noe skal skje, men jeg får ikke spørsmål om hva jeg syns om det.	Informasjon; innhold Innflytelse og medbestemmelse mangler
Som leder skal du holde tråden i slike prosesser og du skal på en måte både bestemme og involvere folk og ja.....så det er igjen det med mengden av oppgaver du skal ha som leder da	Som leder skal du ha oversikten og ta beslutninger samtidig som du involverer de ansatte. Det er igjen det med mengden av oppgaver du som leder skal ha.	Ressurser; tid, kapasitet
Jeg syns at de kanskje kunne tatt mer med de som jobber i det daglige med det.	De som jobber med det i det daglige burde vært mer involvert.	Brukerinvolvering; involvere riktige interessenter

Kategori 1– Evne å gjennomføre endring		
Spørsmål 2: Hva er din erfaring når det gjelder innflytelse og medbestemmelse ved gjennomføring av endringer?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Men de aller fleste tilfeller når det er endringer på et eller annet punkt så er det ofte et bestemt tidspunkt som vi bare må forholde oss til. Og det må vi bare gjøre – da må vi bare svinge oss rundt.	I de fleste tilfeller er tidspunkt for endringen bestemt, og da må vi bare forholde oss til det.	<b>Brukerinvolvering;</b> beslutninger allerede tatt, lite innflytelse og medbestemmelse,
...så jeg vil jo gjerne at når det er mange prosjekter at man på en måte gjør seg litt ferdig og kjenner at posten er klar til neste. At du ikke bare på en måte trer ned på neste.	Jeg vil gjerne at man av og til gjør seg ferdig og avklarer hvorvidt posten er klar til enda en endring.	<b>Brukerinvolvering;</b> ønsker innflytelse og medbestemmelse på tid og sekvens

### Oppsummering av funn

Informantene erfarte at de manglet innflytelse og medbestemmelse når større endringsprosjekter ble implementert. Selv om de hadde en viss påvirkning på tid opplevde de at avgjørelser ofte var tatt før de ble informert. De beskrev også at tid og kapasitet kunne påvirke hva man engasjerte seg i. Manglende involvering av interessenter på det operasjonelle nivået mente det kunne ha konsekvenser for både eierskap og resultat.

#### Opprettholde daglig drift

Informantene fikk videre spørsmål om hva de opplevde som viktig for å kunne opprettholde den daglige driften samtidig som endringsprosesser pågikk. Samtlige informanter svarte at ressurser i form av tilstrekkelig personell hadde stor betydning for å få gjennomført endringene. En informant sa;

Det er klart at noe av det som er utfordringen er jo at i de fasene når noe implementeres så er det ganske kritisk i forhold til bemanning for du har mange som skal opp og gå. Du har samtidig som du skal drifte.

De beskrev videre en hverdag hvor midlertidig økning av ressurser utover tildelte budsjettammer ikke var tillat når det ble innført endringer. Oppgavene i drift ble ofte så mange at enkelte aktiviteter måtte i slike tilfeller nedprioriteres. Dette sa en informant;

For det vil ta litt mer tid, men det tenker jeg er bare en tid vi må ta. Fordi dette handler jo om kvaliteten på det arbeidet som fortsatt skal drives i post. Men det er jo slik at vi må bruke det vi har av ressurser for vi får veldig sjelden noe sånt; vær så god her er det en som skal sitte på topp og hjelpe bare dine.

**Tabell 7:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å opprettholde daglig drift

Kategori 2 – Evne å opprettholde daglig drift		
Spørsmål 1: Hva opplever du er viktig for å kunne opprettholde daglig drift når det samtidig pågår endringsprosesser?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Det er jo på en måte dette som jeg ....informasjon i forkant og involvering. Det er vel de to aller viktigste tingene rett og slett tenker jeg. Og ikke minst ha ressurser slik at du klarer å få gjennomført det.	Informasjon og involvering er det viktigste. Og ressurser til å gjennomføre endringene.	Informasjon i forkant Involvering i forkant  Ressurser til gjennomføring
Det er jo det at du vet du ikke får de ressursene. De ressursene er der ikke. Du skal på en måte stå til rette for at du har brukt for mye ressurser. Eller at vi ikke klarer å gjennomføre endringen for vi får det ikke til – det går ikke.	Du får ikke de ressursene du har behov for å klare å gjennomføre endringene. Du må stå til rette for ressursbruken.	Ressurser; tillates ikke midlertidig økning eller fristilling  Prioritering innenfor budsjettammer
Det som er viktig er jo å ha nok ressurser til å kunne håndtere begge deler. Og kanskje også få lov til å ha litt ekstra ressurser for å kunne få til i en avgrenset periode for å gjennomføre det. Det må vi ofte tillate oss.	Det er viktig å ha nok ressurser for å kunne håndtere både endringer og daglig drift. Syns det burde være tillat å ha ekstra ressurser i en avgrenset periode for å kunne gjennomføre det.	Ressurser av stor betydning  Mulighet for å fristille og midlertidig øke ressurser bør tillates

### Oppsummering av funn

Informantene beskrev en hverdag hvor ressurser som både tid og tilstrekkelig personale manglet. For å opprettholde daglig drift mente informantene at fristilling av eksisterende ressurser og midlertidig økning ved hjelp av nye ressurser burde vært tillatt i større grad.



## Prioriteringer

Informantene fikk spørsmål om de opplevde deres ledere som tydelige på hva som skulle prioriteres av daglige driftsoppgaver, når for eksempel nye IKT systemer skulle implementeres. Her var det et tilnærmet omforent syn på at dette var opp til informantene selv å foreta prioriteringer på. En informant uttrykte;

Det er så mye som skjer på en gang. Hvis en da skal jobbe i et nytt system samtidig som en gjør det andre – så må en prioritere hva som kommer først. Og da kommer pasienten først uansett. Så da blir det nedprioritert det andre – det er på en måte ingen som kan si til deg at du skal prioritere det fremfor den pasienten som står der. Så egentlig vet de selv hva de skal prioritere.

Informantene opplevde forventninger fra den øverste ledelsen om at mellomledere skulle mestre å prioritere både daglig drift og de endringer som ble innført. Resultatet ble ofte at endringen da ble nedprioritert. Dette kom frem gjennom utsagn som;

Og så er det mye ...du skal gjøre den daglige driften og så skal du ta det på siden. Så blir ofte de nye tingene ofte skjøvet vekk.

Informantene mente videre at sammenhengen mellom endringene var utydelige. Dette mente de kunne resultere i negative konsekvenser for selve gjennomføringen i organisasjonen. Selv om en informant fortalte om et tilfelle hvor ledelsen hadde gitt tydelige prioriteringer om reduksjon i daglig drift, signaliserte flertallet at krav og prioriteringer fra ledelsen ofte var utydelige. Enkelte fortalte at det ikke ble gitt retningslinjer eller krav til hva en mellomleder skulle levere, og man opplevde at konsekvenser av dette manglet. Det ble uttalt slik;

Det er mye strikk her. Det er ikke noe reell konsekvens hvis du ikke leverer noe heller egentlig. Du kan godt overse den mailen som ligger i innboksen din – du kan godt la være med å møte opp. Og det får ikke noen konsekvens for deg.

Tydelige prioriteringer med maks fem KPI'er – god tur. Men slik er det ikke her. Det er en slik diffus spytting av prosjekter ut i organisasjonen som ikke nødvendigvis alltid – akkurat som om man ikke snakker helt sammen da om hvem som skal gjøre hva.

Informantene sa også at det var utfordrende å vite hva som skulle prioriteres først til enhver tid. Tid og kapasitet manglet, og det ble ikke tatt høyde for å øke eller omprioritere ressurser når endringsprosjekter ble iverksatt.

**Tabell 8:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å opprettholde daglig drift (prioriteringer)

Kategori 2 – Evne å opprettholde daglig drift		
Spørsmål 2: Har du opplevelsen av at det gis tydelige prioriteringer ift. de daglige driftsoppgavene fra din leder når for eksempel nye IKT systemer innføres?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Det er nok opp til meg hvordan jeg legger det opp der. Det er det. Der har ikke min leder ....hun overlater det til meg. Det blir min oppgave å finne rom og prioritere på en god måte.	Det er opp til meg som mellomleder å prioritere på en god måte.	Prioritering ligger til mellomleder
Nei, jeg opplever ikke det. Jeg opplever ikke at slike ting tas ordentlig inn som et prosjekt.	Jeg opplever ikke at prioritering av daglig drift tas inn som en del av prosjekter.	Daglig drift prioriteres ikke i prosjekter
Både ja og nei. De er tydelig på at en skal både og. En skal – driften må gå. Der er en tydelig. Men en må også lære det nye og ta det i bruk.	Ledelsen er tydelig på at en skal klare både å opprettholde drift samtidig som man skal lære det nye.	Prioritere å gjennomføre endring samtidig med daglig drift.
Det er ikke gode rollebeskrivelser for hva en leder skal ..., og det er ikke gode forventninger til hva jeg skal som leder.	Det er ikke gode rollebeskrivelser og forventninger i forhold til hva jeg skal oppnå. Det er ikke beskrevet noe sted hva jeg skal måles på.	Rollebeskrivelser og forventninger til mellomleder mangler
For til slutt blir det – kan det bli at det oppleves som en haeløs tråd som ikke henger sammen. Da tror jeg at da blir utfordringen veldig veldig vanskelig å stå i. Og jeg kjenner jo at det er vanskelig å vite hvilken hest en skal ri som leder. Hva er nå det viktigste å få opp å gå. Og hva skal en da prioritere?	Når endringene ikke oppleves som de henger sammen blir det vanskelig å vite hva man skal prioritere som leder.	Sammenheng mellom endringene er utydelige  Prioriteringer vanskelig

### Oppsummering av funn

Tydelige prioriteringer fra øverste ledelse ble beskrevet som mangelfull, og samtlige informanter opplevde at dette var opp til dem selv. Det var en oppfatning at daglig drift alltid skulle prioriteres først og at det dermed ikke alltid var nytteverdi som styrte.

## Ressurser og handlingsrom

På spørsmål om de opplevde å ha handlingsrom i forhold til ressurser, uttrykte flere at de hadde det innenfor de gitte budsjetttrammene. Det ble gjennomgående uttrykt at det ikke ble tatt høyde for økt bemanning når for eksempel IKT systemer skulle implementeres. En informant sa;

Nei ikke ressurser. Ressurser følger aldri eller sjelden med her i endring.

Dersom mellomledere så et behov for å øke ressursene sa flere av informantene at de tok seg dette handlingsrommet gjennom midlertidig økning av ressurser. Enkelte sa at dette ble gjort uten å konferere med nærmeste overordnede, mens andre opplevde at det krevde redegjørelse og argumentasjon for å få det godkjent. Dette kom frem slik;

Ja du kan si handlingsrom og handlingsrom, men i alle fall prioriterer jeg på den måten at ok da hoper det seg opp med noe men det må det bare gjøre, og så får vi heller ta overtid.

Det er jo det at du vet du ikke får de ressursene. De ressursene er der ikke. Du skal på en måte stå til rette for at du har brukt for mye ressurser. Eller at vi ikke klarer å gjennomføre endringen for vi får det ikke til – det går ikke.

To av informantene beskrev også muligheten for handlingsrom gjennom å frigjøre eller omallokere ressurser fra samarbeidende avdelinger. En av informantene fortalte om hvordan de arbeidet på tvers av avdelinger for å møte ressursbehovet, og slik ivaretok den daglige driften. Informanten beskrev det slik;

Så da samarbeidet alle avdelingene for å lage en slik overordnet greie – hvor er de hen kapasitetene denne natten. Og så var det noen netter hvor vi ikke hadde – vi var fem avdelinger. Ok da må jeg forskyve denne gangen og så får du forskyve neste gang. Så det skapte vi oss. Vi samarbeidet mye om dette her.

**Tabell 9:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å opprettholde daglig drift (ressurser og handlingsrom)

Kategori 2 – Evne å opprettholde daglig drift		
Spørsmål 3: Har du opplevelsen av å ha handlingsrom når det gjelder ressurser? Fortell.		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Nei ikke ressurser. Resurser følger aldri sjelden med her i endring.	Har ikke handlingsrom når det gjelder ressurser. Flere ressurser følger sjelden med endringer her.	Mangler handlingsrom
Ja i perioder hvis du kan begrunne det ja. Men du må jo stå til rette for det da.	Du har handlingsrom dersom du kan begrunne det	Prioritering innenfor budsjetttrammer mulig (må begrunne ekstra ressursbruk)
Jeg spurte vel aldri om jeg hadde handlingsrom – jeg gjorde det og så fikk jeg tilgivelse etterpå. Men det var jo fordi jeg hadde vært leder i mange år	Tar meg handlingsrom uten å avklare med nærmeste leder	Tar seg handlingsrom
Har sett litt på muligheten for å dele på ressurser i perioder hvor det er sprengt kapasitet her eller der. Svaret er vel at der er det heller ikke noen gode føringer på hvordan en skal tenke om ting	Har sett på muligheten for å dele ressurser på tvers av avdelinger, men det er ingen gode føringer for hvordan man kan tenke.	Omallokering av ressurser mulig  Krav og prioriteringer fra ledelsen er utydelige
I en viss grad. Har et budsjett å forholde meg til men hvis jeg ser vi trenger ressurser så gjør vi det.	Vi må forholde oss til budsjett, men hvis jeg ser det trengs ressurser så har jeg handlingsrom til det.	Prioritering innenfor budsjetttrammer mulig  Midlertidig øking av ressurser mulig

### Oppsummering av funn

Flere av informantene beskrev at de tar seg handlingsrom når det gjelder ressurser. Midlertidig økning av ressurser var mulig dersom det ble prioritert innenfor de gitte budsjetttrammene.

#### 5.3.3 Utvikling av endringsressurser

Et annet område intervjuprosessen ga innblikk i var hvorvidt informantene opplevde å ha forutsigbarhet når for eksempel nye IKT systemer stadig ble implementert. Her svarte informantene samstemt at de ikke kjente til en formell og etablert rutine for informasjon når endringer ble gjennomført. De var også like i sitt svar når det kom til hvordan informasjonen ble utført i organisasjonen. Her beskrev de en fast flyt hvor

informasjonen ble gitt enten via klinikkssjef, via mail eller i egne møter. Det var noe variasjon i hvor godt informantene opplevde at dette fungerte, og noen opplevde at informasjonen kunne stoppe opp før det nådde dem. Slik sa en av informantene det;

Det er vel ikke alltid....det er jo slik du ser at en tenker at informasjonen skal gå i linjen alltid. Og det er det jo ikke alltid den gjør. Noen ganger hopper den over et ledd eller stopper på et ledd og. Ja. Du har hørt av og til at; Åja har dere ikke fått den? Den er sendt til leder for lenge siden. Og så har den ikke gått.

Videre ble det sagt av en informant at det hadde betydning for kvaliteten på informasjonen dersom man deltok i pilot-prosjekt før en større endring ble implementert. Da fikk man ofte gjentakende og god informasjon, i motsetning til når implementeringen ble bredd ut til alle. Det ble også sagt at mail var den vanligste kanalen for informasjon.

Dersom det kom nye rutiner var det enkelte informanter som sa at mail var den informasjonskanalen hvor ansatte ble informert. Dette kunne medføre at de ikke ble lest. De fleste informantene uttrykte at de ikke kjente til egne rutiner for endringer, men to av informantene var kjent med egen metodikk for prosjektgjennomføring. Generelt opplevde informantene at de manglet forutsigbarhet når endringer ble iverksatt. Slik sa en informant det;

Nei det er det jeg tror er en mangel at det er ikke de gode rutinene. Noen får av og til beskjed om en endring...det blir gjerne ikke satt i system hvilke grupper og hvilke medlemmer som tilhører de forskjellige gruppene og hvem som skal ha informasjon. Slik at det går slik i hytt og vær på kryss og tvers. Og da får du enten for mye informasjon eller så får du for lite informasjon.

**Tabell 10:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å gjennomføre endring (forutsigbarhet)

<b>Kategori 1– Evne å gjennomføre endring</b> <b>Spørsmål 3: Hvordan opplever du forutsigbarheten er når endringer (eks. nye IKT systemer) innføres på sykehuset? (rutiner)</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Nei, det føler jeg ikke at jeg får. Har ikke forutsigbarhet nei.	Jeg opplever ikke forutsigbarhet	Mangler forutsigbarhet
Rutine det tror jeg ikke men det er klart at der kan det jo stoppe. For informasjonen går fra ledergruppen om at slik og slik skal gjennomføres og så går den i linjen til klinikkjefene så skal de informere videre ut.	Det er ikke en egen rutine for informasjonsflyt. Og når informasjonen skal gå nedover i linjen er det klart den kan stoppe et sted.	<b>Informasjon;</b> rutine mangler  <b>Informasjonsflyt;</b> stopper opp
Ja, det vil jeg si. Ser jo hvor informasjonen kommer fra – all informasjon kommer via mail vil jeg nesten si.	Vi får god informasjon. Nesten all informasjon kommer via mail	<b>Informasjon;</b> god <b>Informasjonskanal;</b> mail
Det er vel rutiner men jeg skal være så ærlig å si at jeg har sikkert lest den den gangen den kom og så har jeg glemt den.	Finnes rutiner som man ikke husker helt om man har lest.	Rutiner for informasjon og endringer er ikke kjent
Ja i de store prosjektene så gjør det nok det men ikke i de mindre prosjektene. Da blir det ikke fulgt den rutinen det gjør det ikke.	I større prosjekter er det nok rutiner. Men i mindre prosjekter blir ikke denne fulgt.	Metodikk for prosjektgjennomføring avhengig av prosjekt
Jeg har jo lest rutinene her på sykehuset ja. Men ikke egne – slik jeg gjør det selv blir nok litt forskjellig.	Har lest rutiner for endringer, men følger de ikke helt selv.	Rutiner for endring er kjent men benyttes ikke

### Oppsummering av funn

Informantene opplevde ikke å ha forutsigbarhet når endringer ble iverksatt. Informasjon gis ofte via mail eller faste møtearenaer. Etablerte rutiner for informasjonsflyt og endringer var lite kjent.

Når informantene ble spurt om erfaring knyttet til evaluering av endringsprosjekter i etterkant svarte samtlige at dette ikke ble gjennomført. De uttrykte likevel en tydelig forventning om at dette burde vært gjort. Noen uttrykte også at det å gi tilbakemeldinger ikke hadde noen funksjon ettersom erfaringen var at ingenting skjedde dersom de gjorde det. Evaluering og muligheten for å kontinuerlig forbedre rutiner i organisasjonen opplevde de ikke var satt i noe system. De hadde ikke erfart å ha gjennomført formelle evalueringsrapporter etter at endringsprosjekter var gjennomført, selv om noen nevnte at de hadde evaluert opplæring. Slik sa en informant det;

Det bør jo være mer evaluering av egentlig det meste. Hvorfor skal vi gjennomføre det hvis ikke – det er jo brukt mye av både tid og ressurser til mange. Så det er jo absolutt viktig å se på det etterpå.

**Tabell 11:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori implementere påfølgende og flere endringer (evaluering)

Kategori 3 – Implementere påfølgende og flere endringer samtidig		
Spørsmål 1: Hvordan erfarer du at endringsprosjekter evalueres på sykehuset etter at IKT systemer er ferdig innført?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Men det er vel ofte på evalueringen det skorter. Det der med planleggingsfase og alt slik er greit, men så er det ikke alltid du bruker like mye tid på evalueringsbiten.	Planleggingsfasen fungerer greit, men det brukes ikke like mye tid på evaluering.	Evaluering gjennomføres ikke
Jeg har aldri evaluert et eneste prosjekt mens jeg har vært ansatt på sykehuset	Har aldri evaluert prosjekter når jeg har vært ansatt på sykehuset	Evaluering gjennomføres ikke
Jeg opplever ikke at de gjør det. Føler at det kommer for å bli og at de som lager de vet ikke hvordan vi jobber i den daglige hverdagen vår. Og det blir laget etter folk som ikke driver med det i det hele tatt egentlig.	Jeg opplever ikke at de ber om evaluering fra oss. Føler at det bare kommer for å bli slik det er uten at de som lager programmene vet hvordan vi jobber i det daglige. Programmene tilpasses ikke til vårt behov.	Evaluering gjennomføres ikke  Evaluering og kontinuerlig forbedring ikke satt i system
Jeg synes det er veldig viktig å evaluere – ha en god plan – evaluere og se på hva som kanskje ikke var gjennomførbart.	Det er viktig å ha en god plan og evaluere etterpå for å se på hva som ikke var gjennomførbart	Evaluering av betydning; læring og kontinuerlig forbedring

## Oppsummering av funn

Ingen av informantene hadde erfart at det ble gjennomført evaluering, og de opplevde ikke at evaluering og kontinuerlig forbedring var satt i system. Flere uttrykte at evaluering var av betydning for læring og kontinuerlig forbedring.

### Utteksle erfaring og læring

På spørsmål om de hadde kjennskap til etablerte forum eller nettverk hvor man kunne utveksle erfaring og læring kom det frem at dette var varierende. Flere opplevde at man ble overlatt til seg selv når endringene var innført, og at støtte og oppfølging manglet. Noen av informantene oppga at de benyttet etablerte møtearenaer til å videreformidle og ta opp erfaringer i etterkant. Andre igjen sa at slike arenaer manglet hos dem og at det ikke eksisterte arenaer for erfaringsutveksling på tvers av avdeling og klinikk. Samtlige informanter uttrykte at erfaringsutveksling og læring var noe de så på som viktig for å lykkes og at dette kunne vært nyttig. Av de informantene som hadde erfaring med dette ble det også beskrevet som viktig for motivasjonen. Positive endringserfaringer ble beskrevet som viktig i påvirkning av kulturen på avdelingen, og videre viktig for å endre kulturen i hele organisasjonen. Slik ble det uttrykt;

Og så tror jeg vel det at en har forsøkt seg litt og litt og fått litt gode opplevelser til tross for at det innebærer ofte mer jobb. Og så bygger man videre på det så blir det en litt slik kultur i avdeling for at «vi er gode!» på en måte.



**Tabell 12:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori implementere påfølgende og flere endringer (Nettverk og forum for erfaringsutveksling og læring)

<b>Kategori 3 – Implementere påfølgende og flere endringer samtidig</b> <b>Spørsmål 2:</b> <i>Har du kjennskap til at det finnes etablerte forum og/eller nettverk hvor du som leder har muligheten for å utveksle erfaring og læring på tvers av avdelinger når endringer implementeres? Eksempel.</i>		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Når prosjektperioden er over så renner det ut i en sand. For det må ikke forankres noe sted. Nå har en gjort det og så går vi videre.	Når prosjektperioden er over så går en bare videre uten at noen følger opp.	Oppfølging og støtte etter implementering mangler
Egentlig var jeg litt kritisk, men vi var en kjempegruppe. Vi var ikke der for å si hvor fælt vi hadde det men det var egentlig en slik læringsgruppe. De opplevde det og hva gjorde du da. Åja bra tips.	Vi var en gruppe hvor vi delte erfaringer og lærte av hverandre. Det ble veldig positivt.	Erfaringsutveksling og læring på tvers er positivt.
At du har noen gode opplevelser som du bygger på. Det tror jeg er veldig viktig. Og det å kunne vise til det – og det å bruke det for det det er verdt.	Det er viktig å bygge på gode opplevelser. Da kan du vise til det og slik motivere.	Positive erfaringer motiverer
Vi har jo et lederforum der vi utveksler våre erfaringer innad i vår klinikk. Ellers så vet jeg det finnes sykepleiefaglige veiledningsgrupper.	Vi utveksler erfaringer i lederforum innad i vår klinikk. Ellers kjenner jeg til at det finnes sykepleiefaglige veiledningsgrupper for erfaringsdeling.	Erfaringsutveksling og læring mulig i egne nettverk (møter, forum)
Jeg vet ikke om noen slik formaliserte nettverk på dette. Det finnes gjerne men jeg vet ikke om det	Kjenner ikke til formaliserte nettverk for erfaringsutveksling.	Erfaringsutveksling og læring i egne nettverk mangler

### Oppsummering av funn

Det var noe variert erfaring med etablerte forum og nettverk for erfaringsutveksling. Enkelte opplevde ikke at dette eksisterte, men de som hadde erfart dette fant det nyttig og positivt for motivasjon og utvikling.

#### Kompetanseheving

Informantene fikk videre spørsmål om de hadde mulighet for å utvikle egen kompetanse innen endringsledelse. Her svarte flere at det var mulig, men at dette krevde et eget initiativ. Bare en av informantene uttrykte at det var fokus på dette i

klinikken. Andre informanter opplevde ikke å ha fått nødvendig opplæring og var ikke kjent med muligheten for dette. Muligheten for kompetanseheving opplevdes noe variert hos informantene. En informant sa;

Jeg hadde aldri noe kurs, det måtte jeg bare finne ut selv. Så det har vært varierende grad ift mulighet for kurs og opplæring.

**Tabell 13:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori implementere påfølgende og flere endringer (kompetanseheving innen endringsledelse)

<b>Kategori 3 – Implementere påfølgende og flere endringer samtidig</b> <b>Spørsmål 3: Hvilken mulighet har du som leder for å utvikle og øke din kompetanse innen endringsledelse?</b>		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Så jeg føler nok at ledelsen i klinikken der jeg har vært har hatt et stort fokus på dette. Og har forstått at vi må skape kunnskap hos de som skal gjennomføre dette her. Eller gi kunnskap ja. Det føler jeg	Opplever at det er fokus på endringsledelse	Kompetanseheving i fokus
Jeg har jo vært på ting opp gjennom tidene og det er jo ....vi har jo vært på program hvor det gikk gjennom flere måneder.	Har vært på opplæringsprogram som gikk over flere måneder.	Kompetanseheving mulig; ta initiativ selv
Jeg har ikke fått noe e-læringskurs. Ikke har jeg blitt invitert på noe ledersamling.	Har ikke fått noen form for kompetanseheving eller mulighet for å delta i ledersamlinger.	Kompetanseheving ikke mottatt Ikke mulighet for å delta i nettverk for ledere
De har hatt noen slike moduler internt, men det stoppet opp. Jeg følte gjerne ikke det ble gjennomført med alle de modulene som hørte til. Det manglet noe der, det ble aldri gjennomført helt.	Det har vært tilbud om opplæringsmoduler internt, men det ble ikke fullført og stoppet plutselig bare opp	Kompetanseheving mulig Kurs og opplæring varierende; stoppet opp
Men hvis jeg skal si det slik endringsledelse som verktøy i hermetegn, tror jeg vel kanskje ikke...der er iallfall ikke en enkel plass hvor en kan gå og hente informasjon hvis en skal gjennomføre en endring.	Når en skal gjennomføre en endring er det ingen enkel plass hvor jeg kan innhente kunnskap og informasjon for å få støtte.	Kompetanseheving ukjent; ikke kjent hvor

### Oppsummering av funn

De fleste uttrykte at de ikke erfarte å få tilbud om kompetanseheving som nyansatt mellomleder, men at de så at det var mulig dersom man tok initiativ selv.

#### 5.4 Gevinstrealisering og endring av arbeidsprosesser

Til slutt i intervjuprosessen ble fokuset rettet mot gevinstrealisering, og i presentasjonen av funnene er det vektlagt å presentere de funn som kan ha betydning for dette.

##### 5.4.1 Opplæring når endringer innføres

For å få innsikt i om ansatte gis muligheten for økt kunnskap i forkant av endringer som implementeres, ble dette også et viktig tema i intervjuet. Spørsmålet ble da rettet mot hvordan man fikk gjennomført opplæring samtidig med å opprettholde den daglige driften. Som mellomledere uttrykte de bevissthet i forhold til sitt ansvar for å sette av tid slik at ansatte får opplæring, men ressurser ble uttrykt som en utfordring. En informant svarte dette;

Det er en utfordring. For da skal du ta folk ut av drift for å skape rom til opplæring. Og det er en utfordring – det er det helt klart. Sykepleierne eller pleiepersonalet er nærmest pasienten så det må de alltid prioritere.

Men det kom også frem at det var en viss dialog mellom avdelingene og endringsprosjektene. En informant uttrykte at det var vanlig å bli kontaktet for å forsøke å tilpasse opplæringen til deres daglige drift, og oppfattet å ha noe innflytelse og medbestemmelse på tidspunkt for opplæring. Slik ble det uttrykt;

Det er ingenting som blir kastet på deg – for ofte blir du jo spurt også. Når passer det for deg å ha opplæring? Så det er jo en viss forståelse for at det er kanskje en trenger litt tid på å fordøye tingene.

Informantene beskrev en hverdag hvor de gjorde sitt beste for å planlegge og omallokere de ressursene de hadde, slik at opplæringen ble ivaretatt. Men informantene uttrykte at de ønsket et eget budsjett når endringer skulle gjennomføres for å få økt ressursene i en periode etter implementering. En informant sa;

Så jeg tror jo at det å ta inn over seg at kvaliteten av opplæringen henger sammen med hvor mye ressurser som kan avgis til de som skal lære opp er ganske – det er et regnskap som gjerne har en høyere pris enn det som tradisjonelt er blitt satt.

**Tabell 14:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori evne å opprettholde daglig drift (opplæring)

<b>Kategori 2 – Evne å opprettholde daglig drift</b> <b>Spørsmål 4: Hvordan opplever du gjennomføring av opplæring når IT-systemer skal implementeres ift. daglig drift?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Nei, det er klart det er en utfordring – det er det. Det blir jo mindre og det blir mer på de som da er igjen for å si det slik i forhold til at de må på kurs og lære dette her.	Det er en utfordring å ta ansatte ut av drift for opplæring. Da blir det mer på de som er igjen i avdelingen.	Ressurser til opplæring vanskelig (tid, kapasitet, prioritering)  Daglig drift først
Jeg kan være så ærlig å si at det er mange av tingene som jeg ikke har vært på kurs på selv fordi jeg har vært i avdelingen og sendt alle andre på kurs i stedet for. Rett og slett for å være med og holde driften.	Det er mye jeg ikke har fått opplæring i fordi jeg er igjen på avdelingen for å holde driften slik at de ansatte får gått på kurs.	Prioritering av ansatte
Du må frigi de ressurspersonene, de superbrukerne må gå på toppen for å sikre den vanlige driften. For tas de av personalet som likevel skal drifte så er jo driften normert til det bemanningstallet en har.	Du må frigi ressurspersoner som går på toppen av den vanlige driften. Dersom du tar av det personalet du har vil det ikke være til hjelp	Ressurser bør frigjøres og økes midlertidig  Savner budsjett til endringer.
Men det er klart det koster penger det også så det er en avveining, men jeg tror prisen fort kan bli mye høyere hvis en ikke sikrer en god nok opplæring og implementering.	Det koster penger med ekstra ressurser, men prisen kan fort bli mye høyere dersom en ikke sikrer god nok opplæring når endringer implementeres.	Savner budsjett til endringer. Mangel på opplæring kan gi økte kostander

## Oppsummering av funn

Informantene beskrev at de strakk seg langt for at alle ansatte skulle få tatt nødvendig opplæring. Enkelte hadde opplevd å ha en viss innflytelse og medbestemmelse på tidspunkt for opplæring, men opplevde at det ble satt av ekstra ressurser.

### 5.4.2 Erfaringer med endring og gevinstrealisering

Informantene ble spurt om hvilken erfaring de hadde med gevinstrealisering, og for å sikre at de svarte ut fra samme utgangspunkt ble det kort forklart hva gevinstrealisering er. De ble først spurt om hvordan de ble informert om nytteverdier av IKT systemer som ble implementert. Her kom det frem at informasjon og forståelse av nytteverdi manglet, selv om to informanter mente det hadde vært større

fokus på slik informasjon den siste tiden. Men informantene uttrykte tydelig at denne informasjonen ikke var noe de ble gjort kjent med ofte. Dersom de ble informert om dette var det ofte nytteverdier definert på et overordnet nivå som de ikke opplevde eierskap til. Dette er eksempler på slik det ble uttalt;

... på veldig overordnet nivå ja. Type dette gjør vi for å forbedre pasientsikkerhet eller ja. Men ofte og det blir litt slik – det går ikke an å være uenig i at en skal ha god pasientsikkerhet men hvis endringene medfører veldig tungvinte arbeidsprosesser så er en kanskje ikke – opplever en helt enig i metodene eller verktøyene som tas i bruk.

Ja og jeg tror jo det blir litt mer hva enn hvorfor mange ganger. Men som sagt hvorfor bedre pasientsikkerhet det er ingen som kan være uenig i det, men det er veldig overordnet ikke sant. Og igjen så tror jeg veldig mange sitter med «whats in it for me?» - hvorfor skal jeg gjøre dette?

Informantenes opplevelse av mangel på forståelse for hvorfor endringene ble gjennomført ble videre beskrevet som en faktor som gjorde det utfordrende å videreformidle informasjon til de ansatte. I de tilfeller hvor de ble informert om nytteverdier var oppfatningen at det da var knyttet til kvantitative nytteverdier. Noen av informantene uttrykte en oppfatning om at det var økonomifokuset som styrte.

**Tabell 15:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori gevinstrealisering (informasjon om nytte)

Kategori 4 – Gevinstrealisering		
Spørsmål 1: Hvordan opplever du at det informeres om hva man skal oppnå med å implementere endringer (eks. ved innføring av IKT systemer)?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Hvis det har komnt har jeg ikke hatt tid å lese det. Det har komnt at det blir en endring og at vi må møte på informasjonsmøter og gjennomgang av programmet. Og det har vi gjort. Og når vi nå sitter der og gjennomfører så kommer de nye ordningene – slik blir det fra nå av. Å javel.	Dersom det har kommet informasjon har jeg ikke hatt tid å lese det. Vi får innkalling til informasjonsmøter og når vi sitter der får vi informasjon om hvordan det blir fra nå av.	Informasjon om nytte leses ikke  Ressurser mangler (prioritering, tid og kapasitet)
Vi får ofte informasjon på ledermøtene om prosjektene og hva som har skjedd i prosjektene. Men vi har jo ikke noe nærhet til det. Vi har jo egentlig ikke forståelsen av hva det er som kommer, den er relativt dårlig vil jeg si.	Vi får informasjon i ledermøtene om prosjektene men vi opplever ikke å ha en forståelse av hva det er som kommer.	Informasjon og forståelse av nytten mangler

Kategori 4 – Gevinstrealisering		
Spørsmål 1: Hvordan opplever du at det informeres om hva man skal oppnå med å implementere endringer (eks. ved innføring av IKT systemer)?		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Og hvis en ikke ser potensialet teknologi har til å gjøre det så tror jeg det er veldig vanskelig å få en del til å faktisk endre arbeidsprosessene sine. For de ser ikke sammenhengen, viktigheten av å gjøre det.	Det er veldig vanskelig å faktisk få endret arbeidsprosessene dersom man ikke ser potensialet med teknologi og hvor viktig det er at disse endres for å få ut disse.	Forståelse av nytte viktig for å endre arbeidsprosesser
Men akkurat et mål bilde der en ser den umiddelbare, ikke den umiddelbare men der en ser hensikt knyttet veldig nært til sitt eget, det tror jeg er noe som kanskje en del burde vært utfordret litt på. Mange ganger så er det litt slik; men hvorfor skal vi gjøre dette?	Ofta forstår ikke de ansatte hvorfor man skal innføre for eksempel et IKT system. Man burde vært flinkere til å bryte ned overordnede mål slik at man fikk eierskap til det på ulike nivåer.	Informasjon og forståelse av nytte mangler  Eierskap mangler  Mål defineres overordnet

## Oppsummering av funn

Informantene opplevde at forståelsen for nytten av endringer manglet fordi det ofte ble beskrevet på et overordnet nivå som de manglet eierskap til. Forståelse for hvorfor endringene skal skje mente de var viktig for å få endret arbeidsprosessene.

### Identifisere nytte

Når informantene ble spurt om de hadde erfart å bli involvert i identifisering av potensielle nytteverdier av IKT systemer, svarte 9 av 10 informanter at de ikke hadde vært involvert i dette noen gang. På oppfølgende spørsmål om de mente de burde vært involvert svarte enkelte av dem at de ville ønsket det ettersom det ofte var dem endringene traff. To av informantene uttrykte det slik;

Jeg tror veldig mange av de store systemene som vi jobber med.... så er det ikke folk på mitt nivå som blir spurt som egentlig sitter nærme nok operasjonen og dem som er på gulvet

Det er dem som sitter et hakk over meg som sitter i de gruppene. Det er ikke alltid så lurt. De vet ikke hvor skoen trykker. De vet ikke hvor tidstyvene er. De vet ikke hva som er en «pain in the ass» hver gang du åpner det der programmet. Det er dem som jobber med det som vet det.

Informantene uttrykte at de syntes det var viktig å identifisere både kvalitative og kvantitative nytteverdier når IKT systemer skulle implementeres. Når de på det operasjonelle nivået i organisasjonen ikke ble spurt opplevde de at de kvalitative gevinstene ble glemt.

**Tabell 16:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori gevinstrealisering (involvering i identifisering)

Kategori 4 – Gevinstrealisering		
Spørsmål 2: Hva er din erfaring med å bli involvert i å identifisere aktuell nytte av endringsprosjekter? (eks. innføring av IKT systemer)		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Jeg tror veldig mange av de store systemene som vi jobber med.... så er det ikke folk på mitt nivå som blir spurt som egentlig sitter nærme nok operasjonen og dem som er på gulvet	Når større systemer innføres er det ikke det operasjonelle nivået i organisasjonen som blir involvert	Ikke involvert i å Identifisere nytte
Nei det er nok....å identifisere gevinstene? Aldri som leder vil jeg vel si.	Jeg har ingen erfaring med det	Ikke involvert i å Identifisere nytte
Og ja... men gevinstrealisering for meg er så mye mer enn penger. Det med sikre pasientforløp for eksempel – det syns jeg er en gevinstrealisering. Pasienten får sikrere behandling og bedre behandling	Gevinstrealisering er så mye mer enn penger. Det at pasienten for eksempel får sikrere og bedre behandling – det syns jeg er gevinstrealisering.	Nytte er både kvalitativ og kvantitativ
Der skal vi nå lage en gevinstrealiserings- ett eller annet greie. Og det er litt slik «stikke fingeren i lufta».	Jeg har erfaring fra et prosjekt hvor vi nå skal lage en gevinstrealiseringsplan, men det er litt tilfeldig hvilke tall som settes opp.	Involvert i å identifisere nytte Tilfeldige tall i gevinstrealiseringsplan

### Oppsummering av funn

Informantene erfarte ikke å bli involvert i å identifisere nytteverdier når for eksempel IT systemer skulle implementeres. De oppfattet at gevinstrealisering hadde et økonomisk fokus.

## Dokumentasjon av gevinster

Med tanke på å følge opp gevinstene etter at prosjektene blir avsluttet ble informantene videre spurt om de hadde noen krav på seg til å dokumentere effekter i etterkant. Her svarte samtlige informanter at de ikke var kjent med slike krav om dokumentasjon. En informant sa;

Hvis jeg spør min sjef hva mine KPI'er er så kan de godt fortelle meg hva de tenker selv, men det ligger ikke forankret – jeg kan ikke finne det noe sted hva jeg skal måles på.

På spørsmål om det burde vært krav til slik dokumentasjon svarte en av informantene umiddelbart ja. Videre syntes informanten også å se det i sammenheng med læring og kontinuerlig forbedring. Informanten sa dette;

Ja virkelig! Det er koblet til evaluering igjen da. Selvfølgelig vil jeg det. Jeg vil jo sett hva det hadde gitt for meg – for min post! Når jeg tenker på andre prosjekter også – jeg ville jo sett om det ga noen ....altså du kan si ja det gir kanskje noen økonomiske men har du mistet sykepleiere har du mistet leger har du større sykefravær alt. Mange slike ting jeg ville sett på.

**Tabell 17:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori gevinstrealisering (dokumentasjonskrav)

Kategori 4 – Gevinstrealisering		
Spørsmål 3: Hvilke krav har du om å dokumentere effekter av disse endringene? (eks. ved innføring av IKT systemer)		
Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Har jeg gjort det? Det tror jeg ikke jeg har gjort noen gang.	Det har jeg ikke gjort noen gang	Ikke krav om dokumentasjon
– jeg har vel ikke akkurat det hengende over meg at jeg må dokumentere	Det kravet har jeg ikke	Ikke krav om dokumentasjon
Hvis jeg spør min sjef hva mine KPI'er er så kan de godt fortelle meg hva de tenker selv, men det ligger ikke forankret – jeg kan ikke finne det noe sted hva jeg skal måles på.	Det er ikke beskrevet noe sted hva det forventes at jeg skal oppnå som mellomleder og for eksempel måles på.	Ikke krav om dokumentasjon



#### Kategori 4 – Gevinstrealisering

Spørsmål 3: Hvilke krav har du om å dokumentere effekter av disse endringene? (eks. ved innføring av IKT systemer)

Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet	Kode
Jeg tror ikke det er noen god forankring fra toppledelsen og ned på det nivået jeg er på ift hva du skal levere på	Det er ikke forankret hva du skal levere på de ulike nivåene i organisasjonen	Ikke krav om dokumentasjon  Mål settes overordnet

### Oppsummering av funn

Informantene var ikke kjent med krav knyttet til å dokumentere nytteverdier etter implementering av IKT systemer

#### Gevinstoppnåelse

På spørsmål om de hadde erfart at nytteverdiene ble innfridd, var informantene enige om at dette ikke var noe de hadde erfart. En informant svarte også konkret at dette var vanskelig å svare på ettersom gevinstoppnåelse tar tid. Noen andre av informantene sa også at dette var vanskelig å svare på ettersom gevinstdokumentasjonen manglet. Dette kom frem slik fra to av informantene;

Ja men jeg får ikke noen økonomiske – jeg kan ikke se noen tall. Jeg ser gevinsten men jeg får ikke noe tilbake av de som har jobbet med prosjektet som sier noe om at jo dette har gitt deg gevinsten.

Det tror jeg er litt på et for overordnet nivå til at jeg kan svare indirekte. ... Jeg har ikke sett målinger som er gjort på et nivå knyttet til det operasjonelle mer enn kanskje slike tall. Litt vanskelig å svare på.

En informant uttrykte videre sin forståelse for at alle løsninger ikke kunne være optimale for alle på et sykehus, men var likevel bekymret for de valg som enkelte ganger ble tatt av ledelsen ettersom resultatet ofte ble et IKT system som ble for tidkrevende å bruke for enkelte av fagpersonene. Slik sa informanten det;

Så jeg forstår jo at alle løsninger ikke kan være optimale for alle parter til enhver tid. Men jeg tror hvis jeg skal ha sagt noe helt detaljert om IKT systemer så tenker jeg at noen av de valgene vi gjør er dårlige valg fordi at vi ikke ser omfanget av tidstyvene.

**Tabell 18:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori gevinstrealisering (gevinstoppnåelse)

<b>Kategori 4 – Gevinstrealisering</b> <b>Spørsmål 4: Har du erfaring med at nytten/gevinstene som beskrives med å innføre aktuelle IKT systemer blir innfridd?</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
Du skal jo finne en gevinst inni der men det er gjerne ikke det du får hente ut. Men kanskje kvaliteten på dataene blir bedre? Og da må vi jo tenke det da.	Det skal jo finnes en gevinst der som er vanskelig å se. Men kvaliteten på dataene blir kanskje bedre og da må det være fokuset.	Ikke erfaring med gevinstoppnåelse
Men vi som jobber tett opp mot det så opplever vi ikke at det har blitt lettere. Og det har vi jo spilt inn men systemet er der – dette skal vi ha – så det er jo klart at – forhåpentligvis kan det jo bli bedre systemet etter hvert. Det er jo det en kan tenke.	Vi som jobber med systemene opplever ikke at det har blitt lettere. Vi har gitt tilbakemelding men får bare beskjed om at vi skal ha det slik. Vi må bare tenke at det forhåpentligvis blir bedre.	Ikke erfaring med gevinstoppnåelse Evaluering hjelper ikke
De har stilt spørsmål med; er dette virkelig bedre? Det har de. Og den er ikke alltid så lett å svare ut for.	Det er ikke alltid lett å svare når ansatte spør om det nye IKT systemet virkelig er bedre.	Gevinstoppnåelse vanskelig å svare på
Så lenge ikke hele kjeden av det som burde vært involvert er involvert, så ser du ikke helt effekten av det.	Når systemene ikke henger sammen ser du ikke helt effekten av det	Ikke erfaring med gevinstoppnåelse
Ikke alltid, men noen ganger gjør det jo gjerne det på sikt sant. Men du ser det kanskje ikke med en gang.	Ikke alltid vi ser nytten, men noen ganger ser vi det på sikt.	Erfaring med gevinstoppnåelse  Gevinstoppnåelse tar tid

## Oppsummering av funn

Informantene hadde ikke erfaring med gevinstoppnåelse, men det ble av noen nevnt at dette tar tid. En informant sa også at det ville kreve gevinstdokumentasjon, men at det manglet.

### Endring av arbeidsprosesser

Avslutningsvis fikk informantene muligheten til å fortelle om sine erfaringer knyttet til endring av arbeidsprosessene i organisasjonen når nye IKT systemer ble implementert. Her svarte informantene noe variert. Enkelte svarte at de endret arbeidsprosessene noe, mens andre svarte at arbeidsprosessene ble lite endret. De fleste av informantene var omforente om at endring av arbeidsprosesser krevde tid

og at man ikke alltid tok seg den tiden det krevde. Resultatet ble ofte at avdelingene kun gjorde det som var nødvendig, og de beskrev at endring av arbeidsprosesser ikke var satt i noe form for system. En informant sa;

Pleier ikke være slik at vi har nye måter å jobbe på – du bare gjør den endringen du skal. Men jeg ser jo at de fleste endringene krever mer tid og ressurser.

Ja du må jo endre på de men jeg føler ikke vi har kommet skikkelig langt på det enda. For det blir jo ...jeg har forsøkt å formidle litt nå kan du for eksempel ... og gjøre ting sammen med pasienten. Men der er en endring som må til i måten en jobber på og det er ikke alltid like enkelt.

Flere informanter beskrev det som utfordrende å få med seg de ansatte til å endre måten å jobbe på. Informantene var enig i at endring av arbeidsprosesser var et lederansvar og krevde organisasjonsutvikling. Dette ble sagt slik;

Innføring av ny teknologi krever mye større endringsprosesser enn det å gå på et kurs og lære hvordan teknologien fungerer, eller lære å bruke teknologien. Det er på noen områder omlegging av rutiner som må til og kanskje noen andre enn de som har gjort en oppgave skal gjøre den...

Videre mente enkelte av informantene at det ble rettet lite fokus på støtte og oppfølging i etterkant av slike implementeringer, og at dette kunne være en årsak til at arbeidsprosessene ikke ble endret i særlig grad. De beskrev at det kun ble satt av ressurser i form av tid, personell og økonomi til å implementere selve teknologien. De beskrev et behov for å ha noen som var pådrivere for at endringene i arbeidsprosessene skulle sette seg i organisasjonen. Også støtte og hjelp når man ikke husket det man hadde lært på kurset var noe de savnet. En informant sa det slik;

Så jeg tror at det å støtte, det at det burde være noen form for team eller i tilknytningen og kanskje etter implementeringen av den nye teknologien som kan støtte de arbeidsprosessene på en måte agentene for å endre arbeidsprosessene. For det handler jo om det at til slutt så er det jo hver ansatt som må endre sine arbeidsprosesser. Det er jo ingen som kan gjøre det for de, de må jo gjøre det selv. Men du trenger på en måte noen som kan pushe, noen som kan lokke og lure og av og til.

**Tabell 19:** Kondensert meningsbærende enhet – kategori gevinstrealisering (endre arbeidsprosesser)

<b>Kategori 4 – Gevinstrealisering</b> <b>Spørsmål 5: Har du erfaring med at arbeidsprosesser endres i din avdeling når nye IKT systemer innføres? Fortell. (opplæring, annet)</b>		
<b>Meningsbærende enhet</b>	<b>Kondensert meningsbærende enhet</b>	<b>Kode</b>
De gjør det litt annerledes men jeg tror nok det er enda større endringspotensiale på hvordan en jobber	De gjør det litt annerledes, men jeg tror nok potensialet er større.	Endrer arbeidsprosessene noe
Det ligger jo på meg som leder tenker jeg og på en måte i sammen med de ansatte at vi på en måte må se på hva vi kan gjøre for at vi skal gjøre ting på en annen måte.	Det er mitt ansvar i samarbeid med de ansatte å se på hva vi kan gjøre for å endre måten vi jobber på	Endring av arbeidsprosesser er et lederansvar
Men det koster også for de som skal stå og gjøre det fordi det er ikke bare på plass fordi noen har sagt at det skal være på plass.	Det krever ressurser å gjennomføre selve endringen etter at teknologien er implementert	Endring av arbeidsprosesser krever ressurser; tid, økonomi, kapasitet
Ikke bare tro at du kaster det inn på mandag og så er det liksom klart til å brukes med en gang. Det må på en måte få leve seg litt inn i avdelingen og det må man ha hjelp til i oppstarten.	Det tar tid å endre måten man jobber på når det kommer et nytt IKT system, og det må man ha hjelp til i oppstarten.	Endring av arbeidsprosesser krever ressurser; oppfølging og optimalisering
Og dette er det jo informert ut om hvordan – men det med informasjon og det er ofte på mail. Ja, så det er ikke alltid det går helt slik som vi planlegger.	Vi informerer ut via mail om endrede arbeidsprosesser, så det er ikke alltid det går helt slik som vi planlegger	Endring av arbeidsprosesser via mail  Endrer arbeidsprosesser noe

### Oppsummering av funn

Det var noe variasjon i hvorvidt informantene erfarte endrede arbeidsprosesser etter innføring av nye IKT systemer. De mente dette krevde organisasjonsutvikling og oppfølging etter implementering. Prioritering av ressurser til endring og optimalisering etter innføring manglet.

## 6.0 Diskusjon

Kapittelet trekker frem de funn analysen viste, og drøfter relasjonen til beskrevet teori og valgt referanseteori.

### 6.1 Endringskapasitet – begrepsforståelse

Analyse av funn viste at informantene forstår fenomenet endringskapasitet som et begrep med to dimensjoner, den individuelle og den organisatoriske dimensjonen. Denne forståelsen beskriver også Meyer & Stensaker (2016) i sin studie hvor de trekker frem individer sin endringskapasitet som en viktig del av fenomenet. Den organisatoriske dimensjonen beskrives også som viktig med bakgrunn i hvordan etablerte systemer, rutiner og kultur påvirker endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2005, 2016). Informantene i denne studien delte denne oppfatningen, og nevnte kultur som et viktig aspekt og grunnlag for å utvikle endringskapasitet i spesialisthelsetjenesten. De opplevde et ansvar for å påvirke kulturen på individnivå, og slik påvirke endring av kultur i organisasjonen som helhet. Meyer og Stensaker (2016) påpeker også at ledelsen i stor grad kan påvirke organisasjonens evne til å holde fokus på å gjennomføre endringer samtidig som daglig drift ivaretas. Mellomledere er viktige aktører for å lykkes med endringsprosjekter og gevinstrealisering (Rambøll Management Consulting AS, 2017). Også Hope (2015) peker på mellomlederens viktige nærhet til driften når nye muligheter for forbedringer skal utforskes og iverksettes. Informantene erfarte ressurser som en forutsetning for å utvikle endringskapasitet. Dette støttes av Meyer og Stensaker (2016) som beskriver at ansatte ikke evner å iverksette endringer når ressurser mangler, og da vil heller ikke endringene skje.

### 6.2 Opplevelser og reaksjoner på endring

For å evne å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift, vil ansattes reaksjoner på endringer ha betydning for endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Mellomledere som er fra det operasjonelle plan i organisasjonen har da en viktig rolle for å oppnå ønsket resultat (Bygstad et al., 2005; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 53; John Ward & Daniel, 2006). Ledere som har tid og oppmerksomhet slik at ansatte holdes orientert, problemstillinger løses og daglig drift ivaretas er avgjørende (Meyer & Stensaker,

2016). Funn fra analysen viste at informantene ikke opplevde tilstrekkelig med tid til dette. En informant sa;

Noen ganger kan du bli litt slik tafatt eller oppgitt er vel kanskje mer det rette ordet. At du føler det er ikke alltid dagen strekker til med det du skal gjøre i den daglige driften.

Analysen viste informanter som uttrykte endringstretthet og mangel på motivasjon på grunn av kontinuerlige endringer. Det var ikke alltid de forstod hvorfor endringene ble gjennomført. Dersom man ikke opplever behovet for å endre seg, vil det i praksis ha betydning for hvorvidt ansatte motiveres til å endre adferd. Dette støttes av flere studier som viktig (Bjaalid et al., 2015; Sinek, 2009). Bjaalid et al (2015) sier at for å få til endring må hver enkelt ansatt ha innblikk i hvorfor endringen skal gjennomføres. Å formidle hvorfor endring skal skje er et tydelig mønster hos ledere som oppnår gode resultater (Sinek, 2009). Dersom man ikke vet hvorfor endringer skal skje, blir det utfordrende å videreformidle på en troverdig måte. Dette kan føre til at man ikke lykkes med endringene (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2005). Et vedvarende økt arbeidspress øker sannsynligheten for endringstretthet og påfølgende fravær hos både ledere og ansatte. I tillegg kan det skape apati og bidra til å utvikle en endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2016).

To informanter fremhevet seg selv som spesielt positive og endringsvillige. Noe som synes viktig for å skape en god endringskultur. Individuelle variasjoner og holdninger kan skyldes ulike erfaringer med endringer (Meyer & Stensaker, 2016). Ansatte med positive erfaringer utvikler ofte en positiv endringskapasitet. Lojale reaksjonsmønstre kan imidlertid også være ansatte som i realiteten er endringstrette, men som likevel utviser endringsvillighet. Adferden kan være lojal, men tanker og følelser knyttet til endringene er negative (Meyer & Stensaker, 2016). En informant sa;

... når det tårner seg opp med arbeid og du skal sette deg inn i nye ting – så får du ikke tid til det. Det er klart at da «biter» det en annen plass – og da kan du jo være så positiv du bare vil men du strekker liksom ikke helt til.

Flertallet av informantene hadde ikke en utpreget positiv opplevelse knyttet til de kontinuerlig pågående endringene. Deres beskrivelser antydte en mulig ambivalent situasjon hvor de handlet ut fra hva som var forventet av ledelsen. Tegn til resignasjon og passive reaksjoner kan antyde en distanse til endringene. Dette kan føre til ansatte som ikke identifiserer seg med organisasjonen sin målsetning, og hvor lavere motivasjon og arbeidsinnsats blir resultatet (Meyer & Stensaker, 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Likevel ble ansatte beskrevet å ha økt endringsvillighet enn det som før var tilfellet. Dette var også typiske reaksjoner som Meyer og Stensaker (2011) fremhevet i sine studier hos informanter som hadde vært med på mange og store endringer. Ansatte med lojale reaksjonsmønstre bidrar til endringskapasitet og dermed også til å økt sannsynlighet for å lykkes med implementering av endringer (Meyer & Stensaker, 2016).

**Bilde 1:** Å velge endring (Bilde: Colourbox)



Informantene beskrev ansatte som ofte viste motstand mot endringer i starten av implementeringer. Dette synes å være i tråd med mye av endringslitteraturen som beskriver at ansatte har behov for tid til å tilpasse seg noe nytt i flere faser (Jacobsen & Thorsvik, 2015; Meyer & Stensaker, 2016). Motstand kan være bra for organisasjonen fordi det kan føre til en åpen debatt og justeringer av strategiene (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Forskningslitteratur synes å forutsette at endringer er noe enkeltstående som forutsetter at man har tid til stabilisering (John P Kotter, 1995; Lewin, 1947; Meyer & Stensaker, 2016). Funn fra studien støtter imidlertid Meyer &

Stensaker (2016) sine funn som viste at endring er noe som også kan være en kontinuerlig tilstand. En informant i studien sa;

Det er kontinuerlig endring. Der er jo ...for de årene som jeg har vært inne så føler jeg ikke du er ferdig med en endring før du begynner med noe nytt.

I praksis gis det derfor liten mulighet for å stabilisere driften før kommende endringsprosesser starter igjen. Daglig drift har alltid høyest prioritet og endringsprosesser kan bli nedprioritert eller ta lengre tid enn planlagt. Utvikles positiv endringskapasitet vil man kunne oppnå suksessfulle endringer, selv om endringer pågår kontinuerlig (Heckmann et al., 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Reduksjonen i produktivitet og effektivitet vil reduseres fordi man ikke behøver starte på ny hver gang nye endringer implementeres (Heckmann et al., 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011).

### 6.3 Mobilisering og gjennomføring av endringer

For å kunne påvirke ansattes reaksjoner på endringer har det betydning hvordan ledelsen mobiliserer organisasjonen og leder omstillingen (Meyer & Stensaker, 2016). Dette påvirker endringskapasiteten, og relaterte funn fra studien drøftes videre under.

#### 6.3.1 Beskrive og skape forståelse for endring

Informasjon og kommunikasjon ble av informantene i studien beskrevet som avgjørende for å lykkes med implementering av endringer. Forståelig informasjon hadde stor betydning for å kunne videreformidle hvorfor endringene skulle gjennomføres. Enkelte av informantene opplevde ofte at de ikke forstod hvilken nytteverdi for eksempel enkelte IKT system skulle ha. Både målsetninger og gevinster ble ofte beskrevet på et overordnet nivå det var vanskelig å ha eierskap til. En informant uttalte det slik;

... på veldig overordnet nivå ja. Type dette gjør vi for å forbedre pasientsikkerhet eller ja. Men ofte og det blir litt slik – det går ikke an å være uenig i at en skal ha god pasientsikkerhet men hvis endringene medfører veldig tungvinte arbeidsprosesser så er en kanskje ikke – opplever en helt enig i metodene eller verktøyene som tas i bruk.



Betydningen av å forstå hvorfor endringer iverksettes er det også støtte for i forskning og litteratur. Informasjon og kommunikasjon er av vesentlig betydning for å skape forutsigbarhet når endringer implementeres (Elving, 2005; Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2005; Sinek, 2009). Enkelte fremhever kommunikasjon som avgjørende for å minske motstand og for å styrke eierskap hos brukerne (Lorenzi & Riley, 2000; Nguyen et al., 2017). I samspill med de ansatte vil det kunne bidra til en mer verdifull endringsprosess gjennom bedre forståelse, forankring og motivasjon (Lorenzi & Riley, 2000; Meyer & Stensaker, 2016; Serra & Kunc, 2015).

Informantene i studien erfarte at nytteverdien av IKT systemene ofte ble beskrevet med et fokus på økonomi gjennom antydninger om kutt og effektivisering. Endringer knyttet til økonomi på det strategiske nivået samsvarer med føringer som er gitt av både Stortinget og Regjeringen (Finansdepartementet, 2003; Utenriksdepartementet, 2016-2017). Her gis tydelige signaler om å optimalisere bruken av offentlige midler, og det forventes effektivisering (Sosial- og Helsedirektoratet, 2007; Utenriksdepartementet, 2016-2017). Det er imidlertid avgjørende at riktige interessenter på ulike nivå i organisasjonen involveres slik at eierskap til gevinstene etableres (Ashurst et al., 2008). Bare slik får man engasjert de ansatte og realisert gevinster (Inger G. Stensaker & Haueng, 2016). Dersom man skal utvikle gode arbeidsprosesser og løsninger, er involvering av de riktige interessentene avgjørende for å lykkes (Bygstad et al., 2005; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 53; Van Der Meijden, Tange, Troost, & Hasman, 2003; John Ward & Daniel, 2006). Van der Meijden et al. (2003) påpekte at grad av suksess blant annet var avhengig av å identifisere og involvere både de direkte og indirekte interessentene.

### 6.3.2 Erfaring med innflytelse og medbestemmelse

Informantene i studien erfarte at de manglet innflytelse og medbestemmelse, spesielt når for eksempel IKT systemer skulle implementeres. De opplevde at avgjørelser om blant annet løsning og tidspunkt allerede var tatt når de ble informert. Her mente enkelte av informantene at mangel på involvering og innflytelse kunne få konsekvenser for hvorvidt man ville lykkes eller ikke med å implementere endringene. En informant beskrev dette slik;

Det er dem som sitter et hakk over meg som sitter i de gruppene. Det er ikke alltid så lurt. De vet ikke hvor skoen trykker. De vet ikke hvor tidstyvene er. De vet ikke hva som er en «pain in the ass» hver gang du åpner det der programmet. Det er dem som jobber med det som vet det.

Forskningslitteratur og offentlige rapporter støtter betydningen av å involvere mellomlederne (DIFI, 2017; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Neil F Doherty et al., 2012; John Ward & Daniel, 2006). Mellomlederne er videreformidlere av endringene som iverksettes av toppledelsen. Det er de som sitter nærmest brukerne og de aktuelle utfordringene på det operative nivået (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Rambøll Management Consulting AS, 2017). For å få eierskap til gevinstene slik at man lykkes i større grad når prosjektene overleveres til linjen er dette av vesentlig betydning (DIFI, 2017; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Neil F Doherty et al., 2012). Flere endringsprosjekter viser seg å ha et alt for kortsiktig perspektiv, men dersom de riktige interessentene involveres tidlig øker sjansen for å utvikle gode løsninger tilpasset interessentenes behov (Neil F Doherty et al., 2012; Meyer & Stensaker, 2006; John Ward & Daniel, 2006). Mangelen på slik involvering gjør at man ofte ikke lykkes med endringsprosjekter (Gulliksen et al., 2003). Bygstad et al. (2005) beskrev ulike utfordringer og tilnærminger til brukerinvolvering i deres studie. Ulike former for involvering er det derfor viktig prosjektledere har fokus på, samtidig med fokuset på hvilken verdi endringen skal ha for organisasjonen (Flak, 2012, p. 25; Lin & Pervan, 2000; Nelson, 2005).

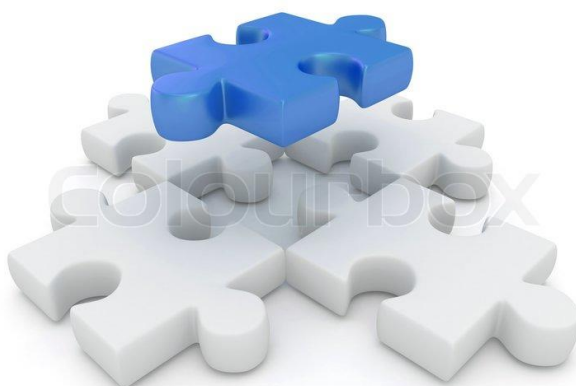
Flertallet av informantene i studien hadde ikke erfart å delta i identifisering av nytteverdier før implementering av IKT systemer. De erfarte heller ikke at det var krav om å følge opp gevinster i etterkant. Dette til tross for at resultatmålinger er et viktig tiltak for å følge opp at IT systemer understøtter forbedringer (Sosial- og Helsedirektoratet, 2007). En informant beskrev det slik;

Tydelige prioriteringer med maks fem KPI'er – god tur. Men slik er det ikke her. Det er en slik diffus spyting av prosjekter ut i organisasjonen som ikke nødvendigvis alltid – akkurat som om man ikke snakker helt sammen da om hvem som skal gjøre hva.

Funnet synes å understøtte studier som påpeker utfordringer i overgangen fra prosjekt til linjeorganisasjonen (Flak, 2012, p. 29 & 35; Hellang et al., 2013;

Riksrevisjonen, 2015). Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT utviklingsprosjekter (2014) viste at det sjelden følger med krav om realisering av gevinster (Rambøll, 2014). Noe som tydelig presenteres som en utfordring i prosjektene som gjennomføres (Meld.St. nr 27(2015-2016), 2016). Dette er uheldig ettersom gevinster først oppstår etter at prosjektene har overlevert sine leveranser (Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012, p. 62; Hellang et al., 2013). Gode løsninger som gir nytteverdier motiverer de ansatte og kan minske motstand i den videre endringsprosessen (Akhmetova & Moe, 2014; Ash et al., 2005; Lorenzi & Riley, 2000; Lotherington & Obstfelder, 2015). Slik sikres eierskap til endringen (John P. Kotter & Schlesinger, 2008; Meyer & Stensaker, 2006). Dersom innføring av IKT-systemer ikke oppleves som nyttig men mer som en trussel for arbeidssituasjonen til de ansatte, er motstand en sannsynlig reaksjon (Jacobsen, 2016; Lorenzi & Riley, 2000). Det er derfor av stor betydning at prosjektene har et helhetlig syn på endringen som innføres og at de i samarbeid bidrar til å skape eierskap gjennom tett samarbeid med linjeledelsen på de ulike nivå i organisasjonen (Ashurst et al., 2008; Nelson, 2005). I praksis kan dette redusere usikkerhet, og det blir mulig for mellomlederen å motivere og få med seg sine ansatte. Dette er en av mellomledernes viktigste oppgaver når endringsprosjekter iverksettes, og dermed også for utvikling av endringskapasitet (Hope, 2015; Rambøll Management Consulting AS, 2017; Inger G Stensaker & Meyer, 2011).

**Bilde 2:** Viktig at ansatte forstår hvordan alt henger sammen (Bilde: Colourbox)



Analyse av funn viste at informantene ikke opplevde eierskap og tilhørighet til de nytteverdiene som ble beskrevet når større IKT systemer ble implementert. For å oppnå slik eierskap til gevinstene man ønsker å oppnå, viser rapporter og studier det er viktig å få til et godt samspill med linjeorganisasjonen (DIFI, 2017; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Neil F Doherty et al., 2012; John P. Kotter & Schlesinger, 2008). Mellomlederen har en viktig og avgjørende rolle som videreformidler og iverksetter av endringene som treffer den operative delen i organisasjonen (DIFI, 2017; Direktoratet for økonomistyring, 2014; Neil F Doherty et al., 2012). Meyer og Stensaker (2006) påpeker imidlertid at bred involvering og deltakelse også kan føre til endringstretthet dersom det blir for omfattende over lang tid. To av informantene uttrykte at ikke alle kunne involveres hele tiden. Selektiv involvering støttes også av Meyer & Stensaker (2016) som et mulig virkemiddel for å unngå endringstretthet og dermed bidra til å utvikle endringskapasiteten positivt. Endringsprosesser som tar for lang tid kan øke motstand hos ansatte, og selektiv involvering kan dermed forebygge konsekvenser for driften som svekker endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2006, 2016).

Enkelte av informantene uttrykte at tid og kapasitet medførte at man ikke alltid prioriterte å involvere seg selv om man fikk anledning. Dette samsvarer med Akhmetova & Moe (2014) sitt funn hvor kontinuerlige endringsprosesser syntes å ta for mye av tiden til de ansatte, slik at de ikke involverte seg. Dersom man skal oppnå gevinster når IKT systemer implementeres, krever det endring i adferd (Meyer & Stensaker, 2006; Rytter et al., 2015). Det synes dermed nødvendig at organisasjoner tar seg denne tiden. Innfører man for eksempel nye IKT systemer uten å ta seg tid til å endre arbeidsprosessene viser det å kunne gi økte kostnader (Flak, 2012, p. 26; Ånestad, 2013, p. 42). Dette svekker evnen til å gjennomføre endringene som er ment å gi gevinster på sikt (Meyer & Stensaker, 2016). Flere ressurser kan derfor være et viktig tiltak for å sikre at endringer gjennomføres samtidig som daglig drift ivaretas (Meyer & Stensaker, 2016). For mellomlederne betyr det at man kan skape positive opplevelser rundt endring, og dermed utvikle endringskapasitet for kommende endringer (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). De fleste informantene i studien opplevde imidlertid ikke støtte og forståelse fra ledelsen om flere ressurser.

### 6.3.3 Opprettholdelse av daglig drift samtidig med pågående endringer

Alle informantene svarte at tilstrekkelig personell var av avgjørende betydning for å kunne opprettholde den daglige driften samtidig med at endringer ble innført. De opplevde ikke tydelig prioritering fra ledelsen utover at daglig drift skulle opprettholdes og prioritering skulle skje innenfor gitte budsjetttrammer. For flere betydde dette at endringene ble nedprioritert. En informant sa;

Det er så mye som skjer på en gang. Hvis en da skal jobbe i et nytt system samtidig som en gjør det andre – så må en prioritere hva som kommer først. Og da kommer pasienten først uansett. Så da blir det nedprioritert det andre – det er på en måte ingen som kan si til deg at du skal prioritere det fremfor den pasienten som står der. Så egentlig vet de selv hva de skal prioritere.

Å lære seg nye måter å jobbe på samtidig som man skal ivareta den daglige driften kan føre til økte kostnader for avdelinger ved at man for eksempel bruker mer tid på å utføre arbeidsoppgavene. En midlertidig nedgang i produktivitet og effektivitet vil derfor være en naturlig konsekvens (Meyer & Stensaker, 2005, 2016; Inger G Stensaker & Meyer, 2011). Frigjøring og midlertidig økning av ressurser var ikke noe informantene erfarte ble tatt høyde for når nye IKT systemer ble implementert. En informant sa;

For det vil ta litt mer tid, men det tenker jeg er bare en tid vi må ta. Fordi dette handler jo om kvaliteten på det arbeidet som fortsatt skal drives i post. Men det er jo slik at vi må bruke det vi har av ressurser for vi får veldig sjelden noe sånt; vær så god her er det en som skal sitte på topp og hjelpe bare dine.

Når erfaringen er at det ikke er rom for midlertidig økning av ressursene, kan det i verste fall medføre stress og frustrasjon hos de ansatte dersom endringer pågår over lengre tid (Jacobsen & Thorsvik, 2015; Meyer & Stensaker, 2016). På sikt kan dette føre til endringstretthet og langvarig tap av effektivitet. Noe Heckmann et al. (2016) og Meyer & Stensaker (2011) støtter ved å påpeke viktigheten av å utvikle en positiv endringskapasitet for å tilrettelegge for fremtidige endringsprosesser.

**Bilde 3:** Gevinster krever endringer (Bilde: Colourbox)



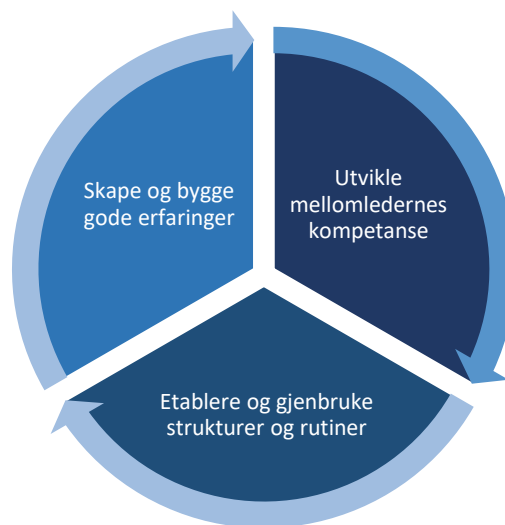
Informantene uttalte at det var utfordrende å vite hva de skulle prioritere når det pågikk endring kontinuerlig. Det ble gitt lite føringer og krav fra ledelsen på hva man skulle levere som mellomleder, og informantene erfarte det var opp til dem å prioritere. Enkelte beskrev derfor at de tok seg handlingsrom uten å avklare ytterligere med nærmeste leder. Mangel på føringer fra ledelsen samsvarer med ytterligere funn i studien hvor alle informantene beskrev at det ikke krav om å dokumentere gevinster. Flere studier og undersøkelser understøtter et virkelighetsbilde hvor gevinster ikke følges opp i linjen (Lin & Pervan, 2000; Peppard et al, 2007; Riksrevisjonen, 2015). Dette kan ha sammenheng med at ledelsen ikke er tydelig på hva de ønsker å oppnå med teknologien, fordi det ikke sees på som organisasjonsutvikling (Flak, 2012, p. 35; Nelson, 2005). Når det er utydelig hva man ønsker å oppnå, kan det bli utfordrende å motivere og få med seg de ansatte. Noe som er en av de viktigste oppgavene mellomlederne har når endringer iverksettes på vegne av toppledelsen (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Rambøll Management Consulting AS, 2017).

#### 6.4 Erfaring med å utvikle endringsressurser

Informantene ble spurt om de hadde muligheten for å utvikle egen kompetanse innenfor endringsledelse. Her viste analysen noen forskjellige erfaringer. De fleste svarte at de ikke fikk tilbud om dette når de ble ansatt i rollen som mellomleder, men enkelte svarte at dette ble mulig på eget initiativ etterhvert. Meyer & Stensaker (2016) beskriver at mellomledere er viktige iverksettere av planlagte endringer. Organisasjonen er helt avhengig av mellomlederne for at det skal skje endringer lenger ute i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2016). Kompetanse innen

endringsledelse er derfor et viktig bidrag for å gjøre organisasjonen i stand til å endre sin adferd. Dette er en forutsetning for å lykkes med endring av arbeidsprosesser (Neil F Doherty et al., 2012; Jacobsen, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Rytter et al., 2015). Mellomledere er viktigere videreformidlere av de endringene som toppledelsen initierer, og er slik en direkte nøkkel til gevinstrealisering (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Peppard et al., 2007; Rambøll Management Consulting AS, 2017).

**Figur 5:** Utvikling av endringsressurser (Meyer & Stensaker, 2016)



Flertallet av informantene kjente ikke til formelle rutiner for informasjon og endring når endringsprosjekter ble iverksatt. Enkelte sa at informasjonen ofte kunne stoppe opp eller at mangel på tid gjorde at den ikke ble lest. Videre uttrykte de å ikke ha forutsigbarhet, noe som antyder at det ikke legges til rette for å skape felles forståelse bidra til opplevelse av kontroll. Dette er viktig for å utvikle en positiv endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006). Å skape forutsigbarhet og trygghet kan også være viktig for at organisasjonen skal utvikle endringskapasitet til å møte påfølgende endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006, 2016). Mangel på forutsigbarhet kan bidra til økt motstand mot endring, fordi det underbygger opplevelsen av å ikke ha kontroll over egen arbeidssituasjon (Lotherington & Obstfelder, 2015). Ansatte kan oppleve å måtte starte på ny hver gang når det implementeres for eksempel nye IKT systemer. Dette krever like mye tid og innsats

som tidligere. Legges det til rette for å utvikle endringsressurser vil man øke muligheten for å møte kontinuerlige endringsprosesser på en mer forutsigbar og vellykket måte (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006; Inger G Stensaker & Meyer, 2011).

Flertallet av informantene som deltok i studien erfarte å bli overlatt til seg selv når for eksempel IKT systemer var implementert. Muligheten for å utveksle erfaring og læring gjennom faste forum fremstod som begrenset. Når det ikke legges til rette for å frigjøre tilstrekkelig med ressurser etter implementering, viser studier at det kan gå ut over resultatet av endringen (Meyer & Stensaker, 2016). Det har betydning at ledelsen har en forståelse for at for eksempel en lege likevel må behandle pasienter, selv om han må forholde seg til et nytt IKT system. Dermed er det viktig at det legges til rette for å utvikle endringskapasitet i organisasjonen gjennom å tillate for eksempel økt ressursbruk i en periode (Meyer & Stensaker, 2016). Dette opplevde ikke informantene ble prioritert, og en beskrev dette slik;

For det vil ta litt mer tid, men det tenker jeg er bare en tid vi må ta. Fordi dette handler jo om kvaliteten på det arbeidet som fortsatt skal drives i post. Men det er jo slik at vi må bruke det vi har av ressurser for vi får veldig sjelden noe sånt; vær så god her er det en som skal sitte på topp og hjelpe bare dine.

Et alternativt virkemiddel når kontinuerlige endringer pågår, er å begrense endringstakten slik at daglig drift ivaretas og kostnadene holdes nede. Gjennom å ta hensyn til historikk og skjerme bruk av ressurser kan det bidra til ro og stabilitet (Meyer & Stensaker, 2016). Flere av informantene i studien opplevde at det manglet støtte og forståelse fra ledelsen til å iverksette slike tiltak.

Ingen av informantene hadde erfart å gjennomføre evaluering etter IKT systemer var implementert. De hadde likevel en omforent mening om at evaluering var viktig for læring og kontinuerlig forbedring. En informant beskrev hvorfor evaluering var viktig slik;

Det bør jo være mer evaluering av egentlig det meste. Hvorfor skal vi gjennomføre det hvis ikke – det er jo brukt mye av både tid og ressurser til mange. Så det er jo absolutt viktig å se på det etterpå.



Flere studier støtter informantenes oppfatning av evalueringens betydning for å få nytte av for eksempel teknologi (Meyer & Stensaker, 2016; Peppard et al., 2007; J. Ward et al., 2007). Meyer & Stensaker (2016) viser til hvor viktig det er at ledelsen følger opp organisasjonen etter at prosjekter er avsluttet for at ansatte skal finne motivasjon når det kommer nye endringsprosjekter. Slik kan man lære av erfaringene og undersøke om man har realisert noen gevinster eller om det har dukket opp ulemper (DIFI, 2017; John Ward & Daniel, 2006). Regjeringen (2018) sier i sine oppdragsdokumenter at helsetjenesten skal videreutvikles, og i blant annet digitaliseringsrundskrivet stilles det krav om å jobbe målrettet med gevinstrealisering (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2017; Regjeringen, 2018). Langsiktige gevinster krever derfor en tilnærming der man evaluerer og er åpen for kontinuerlig læring og forbedring (Buono & Kerber, 2010; Walker et al., 2008). Evaluering av resultatene etter IKT systemer er implementert er det som skiller vellykkede organisasjoner fra mindre vellykkede organisasjoner (John Ward & Daniel, 2006). Når det pågår kontinuerlig endring synes det avgjørende å være i stand til å vurdere underveis hva som kan forbedres. Effektivisering krever evnen til læring gjennom kontinuerlig jakt på nye og mer effektive måter å arbeide på (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Mangel på evaluering synes derfor å kunne gi uheldige resultater for hvorvidt investeringene resulterer i nytteverdi eller ikke.

### 6.5 Endring av arbeidsprosesser

Funn fra analysen viste at det oppleves som en utfordring å ta folk ut av drift for å gjennomføre opplæring når endringer implementeres. Informantene beskrev at dette ble høyt prioritert selv om den daglige drift hadde høyest prioritet. Kunnskap om for eksempel et nytt IKT system er avgjørende for å starte adferdsendring hos ansatte. Gjennom ny kunnskap og endring av adferd kan arbeidsprosessene endres slik at potensialet av teknologien utnyttes (Jacobsen, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Rytter et al., 2015). Dette stiller krav til prosjekteier og til selve fokuset på hvilken verdi implementeringen skal ha for organisasjonen (Flak, 2012, p. 28; Nelson, 2005). Det er imidlertid studier som antyder at det er for lite fokus på dette (Badewi, 2015; Neil F Doherty et al., 2012; Nelson, 2005). Informantene i studien har erfaringer som underbygger dette når prosjekter ikke synes å ta høyde for ressursbehovet endringene medfører etter implementering av selve teknologien. En beskrev dette slik;

For jeg tror at innføring av teknologi, en har satt av ressurser til selve teknologien men ikke til endring i arbeidsprosessene. Den blir nok litt sånn hvem er satt til å gjennomføre de og hvilke endringer – hvor stor pris er de villige til å betale for å få endringen gjennomført eller arbeidsprosessene for å nå det store overordnede målet?

Dette er i samsvar med studier som viser til store utfordringer tilknyttet overgangen fra prosjekt til linjeorganisasjonen (Hellang et al., 2013; Peppard et al., 2007; Riksrevisjonen, 2015). Endring av arbeidsprosesser fører naturlig til en midlertidig nedgang i både produktivitet og effektivitet (Meyer & Stensaker, 2005). Å balansere dette kontinuerlig samtidig med daglig drift krever derfor endringskapasitet (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006; Soparnot, 2011). Analyse av funn antyder at det jobbes lite målrettet med endring av arbeidsprosessene når IKT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten. Bare en informant beskrev et prosjekt som målrettet hadde gitt bistand i dette arbeidet. Endring av arbeidsprosesser ble av de andre informantene beskrevet tilfeldig gjennom eksempler som informasjon som ble sendt på mail, eller det ble tatt opp til felles diskusjon på personalmøter. En informant sa;

Ja du må jo endre på de men jeg føler ikke vi har kommet skikkelig langt på det enda. For det blir jo ...jeg har forsøkt å formidle litt nå kan du for eksempel ... og gjøre ting sammen med pasienten. Men der er en endring som må til i måten en jobber på og det er ikke alltid like enkelt.

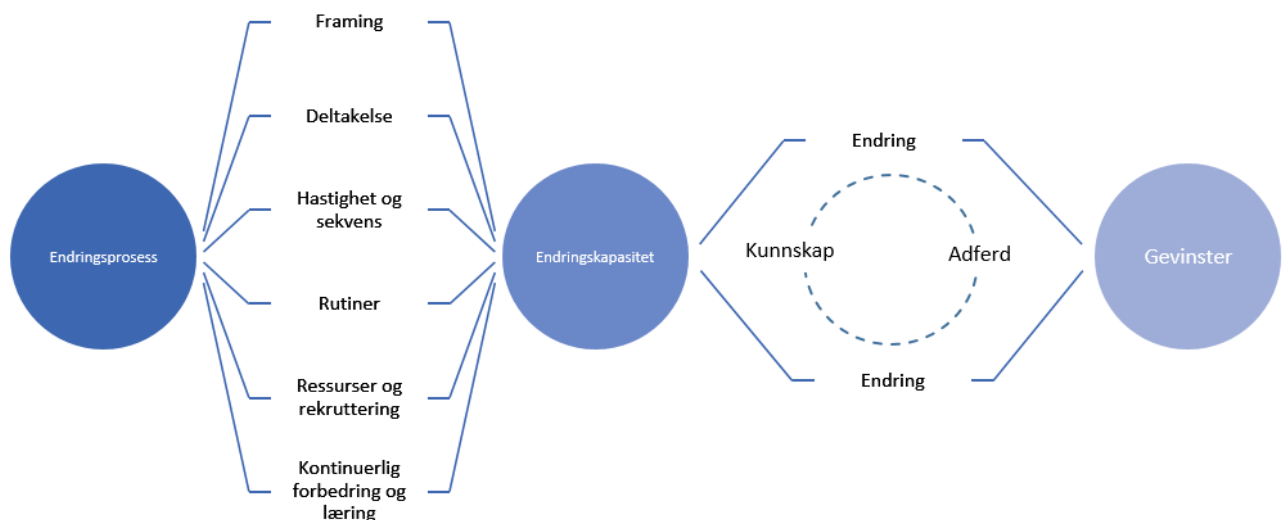
Endringer synes å ta enten lang tid å innføre, eller man velger kun å innføre det som er nødvendig for å få den daglige driften til å gå rundt. Den naturlige nedgangen i produktivitet og effektivitet kan dermed se ut for å vare over lengre tid. Dette bidrar ikke til positiv utvikling av endringskapasitet (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2005, 2006). Mellomledernes bidrag kan dermed antas å ha en viktig påvirkning på utfallet av endringsprosjekter (Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2016; Rambøll Management Consulting AS, 2017). I følge Peppard et al. (2007) er det prosjektets direkte interessenter som er avgjørende for å realisere gevinster;

Only business managers and users can release business benefits.....IT and project staff cannot be made accountable for the realization of business benefits from IT investments; rather, business staff must take on responsibility for this activity.....Therefore, managing for the benefits does not stop when the technical implementation of the project is completed (Peppard et al., 2007, pp. 5-6).

### 6.6 Mulig teoretisk modell

Studiens funn synes samlet å utlede i en teoretisk modell slik det fremgår av figur 6. Denne modellen beskriver viktige elementer som kan ha betydning for håndtering av endringsprosesser slik at positiv endringskapasitet utvikles. For å lykkes med gevinstrealisering er endring i kunnskap og adferd avgjørende. Dermed synes utvikling av endringskapasitet å øke forutsetningen for at endring skjer, og organisasjonen kan realisere ønskede gevinster.

**Figur 6:** Mulig teoretisk modell



## 7.0 Konklusjon

I denne studien har målsetningen vært å beskrive hvordan mellomledere i spesialisthelsetjenesten opplever de kontinuerlige og pågående endringsprosjektene. Det har vært et ønske å se hvordan de erfarer at de utvikler endringskapasitet og hvorvidt dette kan ha en betydning for å lykkes med gevinstrealisering. Hensikten har vært å bidra til å øke forutsetningen for å lykkes med gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten.

Funn fra studien viste at informantene opplevde endringstretthet og flere trakk frem støtte og forståelse fra ledelsen som mangelfullt. Ansatte reagerte med motstand når endringer ble implementert, men at dette ofte kunne gå over. Noen ansatte reagerte med resignasjon, og fremstod som lojale ved å fortsette å jobbe som før. Overordnet viste funn at flertallet av informantene erfarte økt endringsvilje hos ansatte gjennom vilje og positive holdninger til endringer.

De fleste av informantene som deltok i studien opplevde det som utfordrende å mobilisere til endring. Informantene opplevde seg ofte lite involvert når større endringsprosjekter som for eksempel IKT systemer ble implementert. Analysen viste at det ble gitt lite føringer fra ledelsen på hva som var forventet og hva som skulle prioriteres. Alle beskrev å ha lite handlingsrom når det gjaldt ressurser utover driftsbudsjettene, men enkelte med lenger erfaring tok seg likevel dette handlingsrommet. Ingen av informantene hadde opplevd å være involvert i identifisering av nytteverdier, og flertallet forstod ofte ikke hvorfor endringene ble implementert. Analysen antydte at dette kunne skyldes gevinster som ofte ble kommunisert på et overordnet nivå, noe det operasjonelle nivået opplevde lite eierskap til. Dette gjorde det ekstra utfordrende for informantene å videreformidle endringer til ansatte, og dermed bidra til mobilisering.

Informantene i studien erfarte ikke en organisasjon som bevisst utviklet endringsressurser. Analysen viste at de hadde lite forutsigbarhet når påfølgende endringsprosesser ble iverksatt ettersom etablerte rutiner for informasjon og endringer var lite kjent. Ingen av informantene hadde erfart evaluering av endringsprosjekter, og studiens funn antyder at spesialisthelsetjenesten synes å ha lite fokus på lære av gjennomførte prosjekter. Erfaringsutveksling og læring på tvers

av avdelinger ble omtalt av enkelte, men fremkom som avhengig av avdeling eller person. De fleste informantene i studien beskrev kompetanseheving som fraværende når de ble nyansatt, men opplevde det var mulig om man selv tok initiativ.

Funn viste at endring av arbeidsprosesser var utfordrende for flere av informantene i studien. Dette begrunnes med funn som viste mangel på tid og ressurser til oppfølging etter implementering. Opplæring av ansatte ble prioritert i forkant av endringer, men informantene erfarte lite støtte og hjelp etter at for eksempel IKT systemer er implementert. Ingen av informantene i studien hadde opplevd krav om å dokumentere gevinster etter at endringene var implementert, og endring av arbeidsprosesser fremstod som lite satt i system.

Studien konkluderer med at informantene som deltok ikke opplevde utvikling av endringskapasitet i spesialisthelsetjenesten. Funn og drøfting antyder at en økt bevissthet om hva som påvirker endringskapasiteten positivt kan ha betydning for å lykkes med kontinuerlige endringsprosesser. Endring av arbeidsprosesser er en forutsetning for å lykkes med gevinstrealisering når det innføres nye IKT systemer i spesialisthelsetjenesten.

### 7.1 Videre forskning

I en fremtidig studie kan det være av interesse å se nærmere på hvorvidt resultatet kan generaliseres ytterligere til å gjelde et større antall mellomledere på samme nivå i spesialisthelsetjenesten. Det kunne da vært interessant å teste ut studiens mulige teoretiske modell slik den fremstår i kapittel 6.6, figur 6.

Studiens analyse viste at informantene gjentakende savnet støtte og forståelse fra ledelsen når endringsprosesser pågikk. I en videre studie kan det derfor være interessant å se på hvorvidt medarbeiderdrevet innovasjon har betydning for å endre arbeidsprosesser når nye IKT systemer implementeres.

## Referanseliste

- Akhmetova, S., & Moe, C. E. (2014). Implementering av informasjonssystem- og utfordring i en organisasjon med kunnskapsarbeidere. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*, 22(1).
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. Ø. (2016). *Endringskynisme* (2.utgave ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ash, J. S., Anderson, J. G., Gorman, P. N., Zielstorff, R. D., Norcross, N., Pettit, J., & Yao, P. (2005). Managing Change: Analysis of a Hypothetical Case *Transforming Health Care Through Information* (pp. 121-134): Springer.
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352.
- Badewi, A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.  
doi:<http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Bjaalid, G., Laudal, T., & Mikkelsen, A. (2015). Hairy Goals in Change Management: The Case of Implementing ICT-Supported Task Planning in a Hospital Setting. *Journal of Change Management*, 1-34. doi:10.1080/14697017.2015.1067243
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 4.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523.
- Bygstad, B., Nielsen, P. A., & Munkvold, B. E. (2005). Four Integration Patterns: IS Development as Stepwise Adaptation of Technology and Organization. *ECIS 2005 Proceedings*, 11.
- Børresen, K. (2016). *Brugeradopsjon som suksessfaktor ved innføring av IT-systemer : En casestudie*. (Mastergradsavhandling, NTNU), Børresen, Karoline, Trondheim.
- Coombs, C. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International Journal of Project Management*, Volume 33(Issue 2), 363-379. doi:10.1016/j.ijproman.2014.06.012
- DIFI. (2014). *Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt* Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- DIFI. (2017). *Prosjektveiviseren*. Retrieved from <https://www.prosjektveiviseren.no/>
- Direktoratet for e-helse. (2017). *Nasjonal handlingsplan for e-helse (2017-2022)*. Oslo: Direktoratet for e-helse.
- Direktoratet for økonomistyring. (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Oslo.
- Doherty, N. F. (2012). The role of socio-technical principles in leveraging meaningful benefits from IT investments. *Applied Ergonomics*, 45(2), 181-187.  
doi:10.1016/j.apergo.2012.11.012
- Doherty, N. F., Ashurst, C., & Peppard, J. (2012). Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies. *Journal of Information Technology*, 27(1), 1-16.
- Døving, E., & Strønen, F. H. (2012). Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker: (2011): *Endringskapasitet*. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 28(02), 112-114.

- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.
- Fauskanger, J., & Mosvold, R. (2014). Innholdsanalysens muligheter i utdanningsforskning. Finansdepartementet. (2003). *Reglement for økonomistyring i staten - Bestemmelser om økonomistyring i staten*. Oslo: Finansdepartementet.
- Flak, L. S. (Ed.) (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten. *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten FOR-2016-10-28-1250*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250>.
- Frisk, J. E., Bannister, F., & Lindgren, R. (2015). Evaluation of information system investments: a value dial approach to closing the theory-practice gap. *Journal of Information Technology*, 30(3), 276-292.
- Gomes, J., & Romão, M. (2014). *Advantages and limitations of performance measurement tools: the balanced scorecard*. Paper presented at the 7th IADIS Information Systems 2014 Conference (IS 2014), Madrid, Spain.
- Gomes, J., Romão, M., & Caldeira, M. (2013). The benefits management and Balanced Scorecard strategy map: how they match. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 4(1), 44-54.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Gulliksen, J., Göransson, B., Boivie, I., Blomkvist, S., Persson, J., & Cajander, Å. (2003). Key principles for user-centred systems design. *Behaviour and Information Technology*, 22(6), 397-409.
- Hagen, S. M. (2015, 11.11.15). Helseinnovasjon med legene på gangen. Retrieved from <http://www.cw.no/artikkel/helseinnovasjon-med-legene-pa-gangen>
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.012
- Hellang, Ø., Flak, L. S., & Päiväranta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments; A study of benefits realization methods in Norway. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(1), 93-108. doi:10.1108/17506161311308188
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2007). *IS-1502 Veileder: Praksisfeltets anbefalinger for å oppnå god kvalitet på tjenestene i sosial- og helsetjenesten* Retrieved from <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/645/Hvordan-kommer-vi-fra-visjoner-til-handling-og-bedre-skal-det-bli-IS-1502.pdf>.
- Helsedirektoratet. (2014). *Utredning av "en innbygger - en journal" - IKT utfordringsbilde i helse- og omsorgssektoren*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2007). From change to the management of organizational change capacity: A conceptual approach. Retrieved from <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739> Retrieved from Retrieved from <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739>
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2017). *Digitaliseringsrundskrivet*. (H-7/17). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2569983/>.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=adfb3c5f-14da-415c-be34-df0f225b0979%40sessionmgr4006&hid=4209>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change.(The Best of HBR)(Reprint). *Harvard Business Review*, 86(7 8), 130.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2007). A Triple Take on Information System Implementation. *Organization Science*, 18(1), 89-107. doi:10.1287/orsc.1060.0225
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Lin, C., & Pervan, G. (2000). The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & Management*, 41(1), 13-24.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.
- Lotherington, A. T., & Obstfelder, A. (2015). Digitalisering av arbeidsflyt på sykehus-konsekvenser for legers arbeid. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 1, 66-76. doi:10.7557/14.3480)
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- McKinsey & Company. (2015). *IKT i spesialisthelsetjenesten i Norge - investeringer og styring*. Retrieved from Norge: <http://legeforeningen.no/Emner/Andre-emner/Publikasjoner/Rapporter/IKT-i-spesialisthelsetjenesten/>
- Meld.St. nr 9 (2012-2013). (2012). *Én innbygger – én journal* Oslo: Det kongelige helse- og Omsorgsdepartementet.
- Meld.St. nr 27(2015-2016). (2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* Oslo: Kommunal- og Moderniseringsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet: Forskningsrapport for Finansforbundet*. [Oslo]: Finansforbundet.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. doi:10.1080/14697010600693731



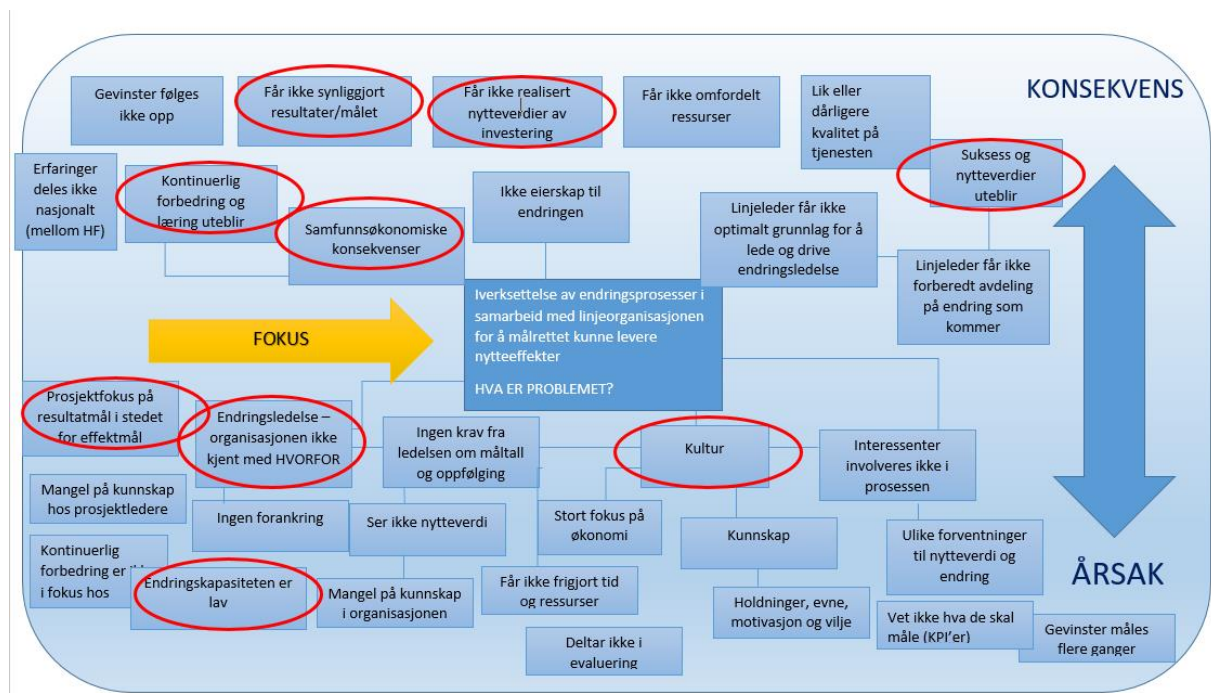
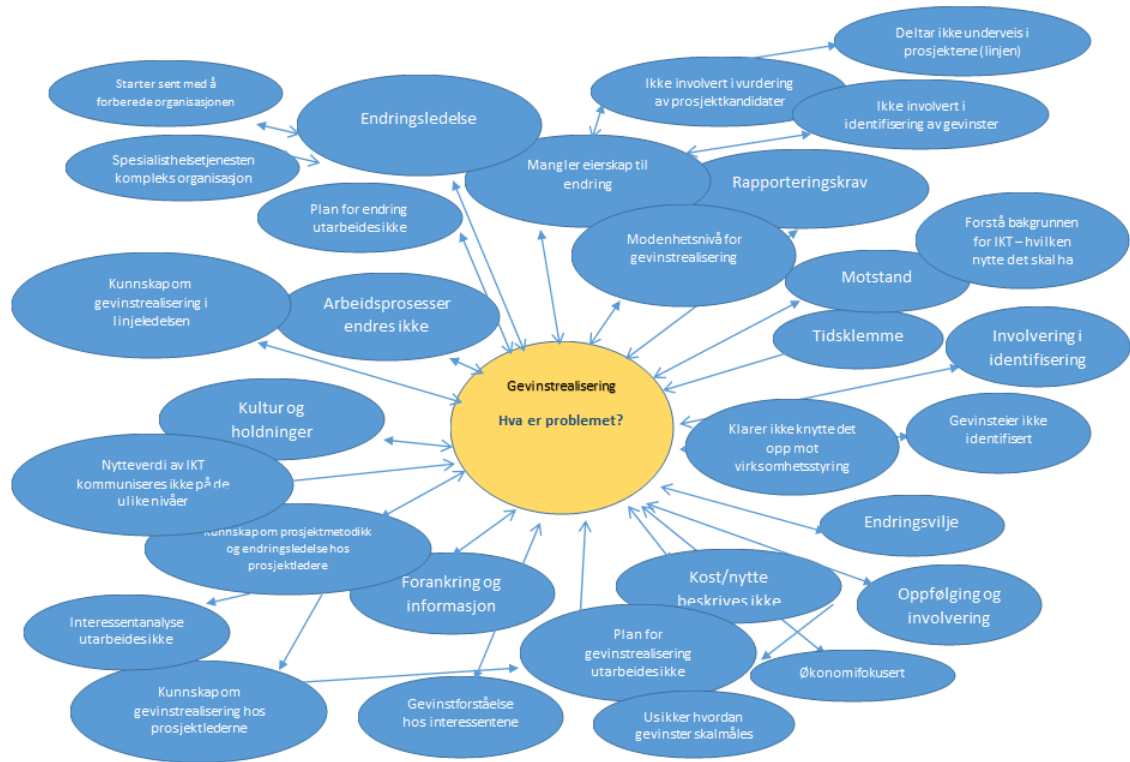
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2016). *Endringskapasitet* (2. opplag ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352): Springer.
- Nelson, R. R. (2005). Project retrospectives: Evaluating project success, failure, and everything in between. *MIS Quarterly Executive*, 4(3), 361-372.
- Nguyen, H., Eikebrokk, T. R., Moe, C. E., Tapanainen, T., & Dao, T. K. (2017). *Exploring health information technology implementation success factors: a comparative investigation in Nordic countries*. Paper presented at the System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference, Kauai, HI, USA
- Norsk senter for forskningsdata (NSD). (2017). Forske på egen arbeidsplass. Retrieved from [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen\\_arbeidsplass.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html)
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2014). *Essentials of nursing research : appraising evidence for nursing practice* (8th ed., International ed. ed.). Philadelphia: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Rahimi, B., Moberg, A., Timpka, T., & Vimarlund, V. (2008). Implementing an integrated computerized patient record system: Towards an evidence-based information system implementation practice in healthcare. *AMIA Annual Symposium Proceedings, 2008*, 616-620 <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=397&pid=diva2%3A126913> Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=397&pid=diva2%3A126913>
- Rambøll. (2014). *Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter*. Oslo Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kartlegging-av-finansierings--og-gevinstrealiseringsmodeller-i-ikt-utviklingsprosjekter/id2358017/>.
- Rambøll Management Consulting AS. (2017). *IT i praksis 2017*. (10).
- Regjeringen. (2018). *Oppdragsdokument 2018* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/styringsdokumenter1/oppdragsdokument/id535564/>.
- Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter*. Oslo: Stortinget.
- Rytter, R., Lind, J. J. K., & Svejvig, P. (2015). *Gevinstrealisering*: Lindhardt og Ringhof.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66. doi:10.1016/j.ijproman.2014.03.011
- Simula & Scienta. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IT prosjekter*. Retrieved from [https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess\\_fiasko\\_offentlige\\_ikt-prosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_fiasko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf)
- Sinek, S. (2009). Start with why. Retrieved December, 5, 2012. Retrieved from [http://www.mgtcoach101.com/uploads/7/3/5/2/73523011/start\\_with\\_why\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_everyone\\_to\\_take\\_action.pdf](http://www.mgtcoach101.com/uploads/7/3/5/2/73523011/start_with_why_how_great_leaders_inspire_everyone_to_take_action.pdf)
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*: Penguin.

- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.  
doi:10.1108/095348111111158903
- Sosial- og Helsedirektoratet. (2007). *Hvordan kommer vi fra visjoner til handling? ... og bedre skal det bli! Praksisfeltets anbefalinger for å oppnå god kvalitet på tjenestene i sosial- og helsetjenesten* Oslo: Sosial- og Helsedirektoratet.
- Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling : den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
- Utenriksdepartementet. (2016-2017). *Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2017*. (Prop. 1 S). Retrieved from  
[https://www.statsbudsjettet.no/upload/Statsbudsjett\\_2017/dokumenter/pdf/ud.pdf](https://www.statsbudsjettet.no/upload/Statsbudsjett_2017/dokumenter/pdf/ud.pdf)
- Van Der Meijden, M. J., Tange, H. J., Troost, J., & Hasman, A. (2003). Determinants of success of inpatient clinical information systems: a literature review. *Journal of the American Medical Informatics Association : JAMIA*, 10(3), 235. Retrieved from  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC342046/pdf/0100235.pdf>
- Walker, J. M., Carayon, P., Leveson, N., Paulus, R. A., Tooker, J., Chin, H., . . . Stewart, W. F. (2008). EHR safety: the way forward to safe and effective systems. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 15(3), 272-277.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management : delivering value from IS & IT investments*. Chichester: Wiley.
- Ward, J., De Hertogh, S., & Viaene, S. (2007). *Managing Benefits from IS/IT Investments: An Empirical Investigation into Current Practice*. Paper presented at the System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference.
- Ånestad, M. (2013). *Gevinstrealisering i offentlig sektor: En kvalitativ, empirisk studie av innføringen av e-resept*. (Masteravhandling, NTNU), Ånestad, Marit, Trondheim.

# Vedlegg

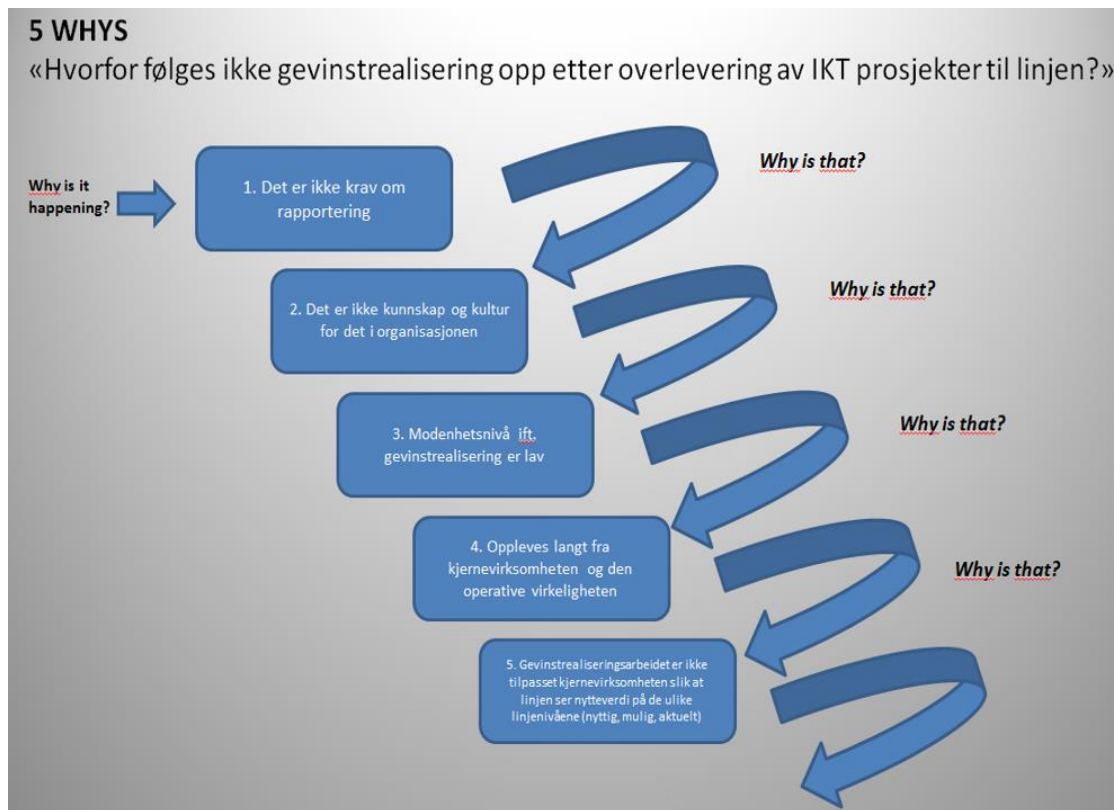
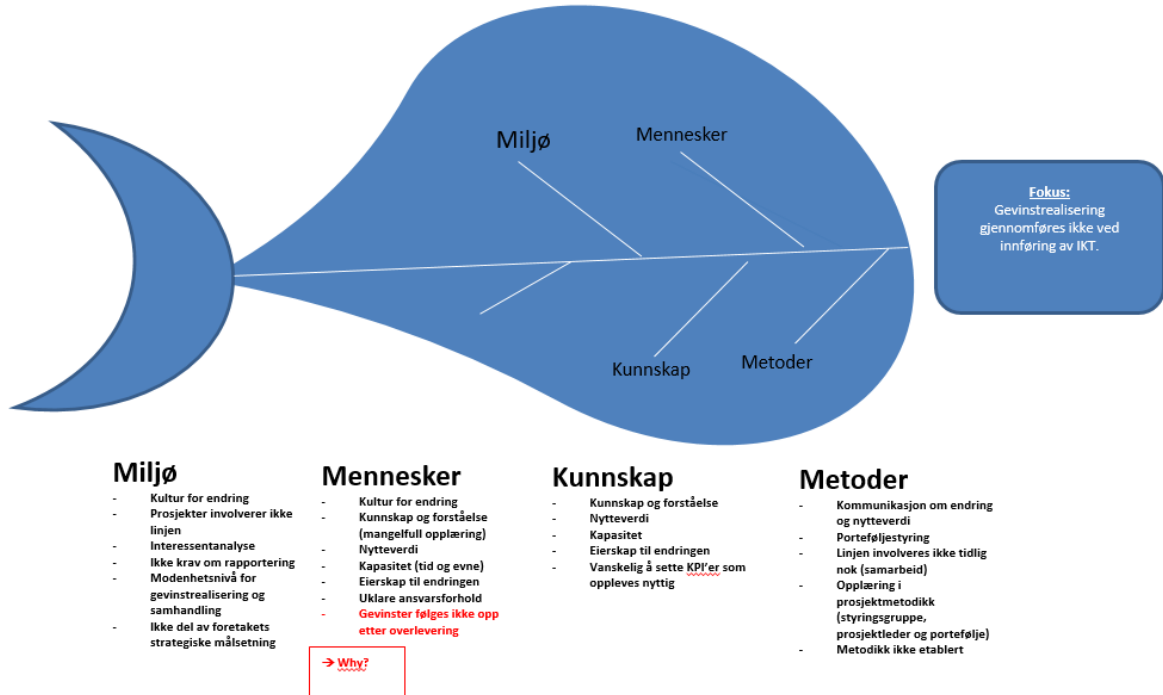
## Vedlegg 1: Tankekart i ulike faser

### Fase 1



Fase 2

Mulige årsaksforhold (fiskebensdiagram)



## Vedlegg 2: Plan for studien før gjennomføring

### A: Planlegging:

- Utvalgsriterier og aktuelt utvalg
- Hvordan kontakte informanter
- Prosesslogg opprettet og innledende vurderinger gjennomtenkt for alle faser i forkant gjennomføring
- Bevissthet rundt rollen som forsker vil være viktig i alle fasene!
- Etisk logg/prosesslogg ift. hvilke vurderinger som er gjort i hele forskningsprosessen
  - Eget arbeidssted
  - Informanter (informert samtykke og frivillighet)
  - Gjennomføring av intervju – vurderinger av sted, tid og frivillighet.
    - Kunnskap hos forskeren
    - Selvføståelse underveis – sjekke om man har forstått det riktig underveis i intervjuet.
  - Tolkning av resultater
    - Påvirkes v egen forforståelse? Være obs på forhånd

### B: Gjennomføring:

- Operasjonalisere fenomenet som skal studeres (se egen beskrivelse i metodekapittel hvordan det ble gjort)
- Dele inn instrumentet som benyttes (intervjuguide) i de ulike delene av forskningsspørsmålene som skal føre til svar på problemstillingen for studiet. I dette tilfellet teori som benyttes for endringskapasitet samt gevinstrealiseringsdelen (endring) før semi-strukturert intervju (i intervjuguide)
- Bestem hvordan analyse av data skal gjennomføres før intervju gjennomføres (se nedenfor)

### C: Transkribering:

- Det planlegges å transkribere all informasjon selv og fortløpende helt ordrett men på bokmål. I forkant ble det lagt opp til følgende analyse-metode som beskrives under.

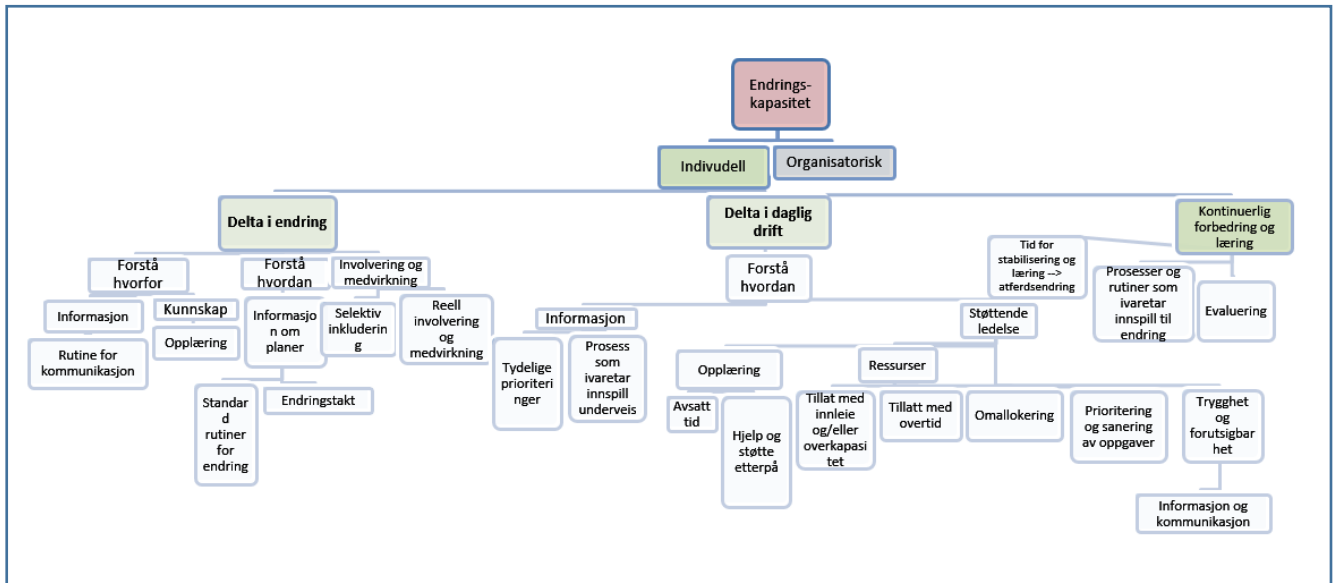
### D: Analyse:

1. Lese hele teksten som er transkribert
  - a. Få oversikt over hva det handler om – analytisk oversikt
  - b. Del inn teksten under de forhåndsdefinerte kategoriene (hovedtema)
2. Dele teksten opp i meningsenheter (den minste teksten som kan stå for seg selv)\*
3. Benytte deduktiv innholdsanalyse som beskrevet av Hshieh og Shannon (strategi 2?)
4. Kategorisere all tekst innenfor de definerte kategoriene
5. Samle under samme aktuelt tema, kategori
6. All tekst som ikke inngår i de forhåndsdefinerte kategoriene får en ny kode
7. Hvordan rapportere?
  - Rapportere opp mot forskningsspørsmålene og hvorvidt det støtter teori og/eller om det er nye funn. Dersom flere gjentakelser fra ulike informanter om samme funn skal dette fremheves og forsterke at dette støttes opp mot funn ift fenomenet.

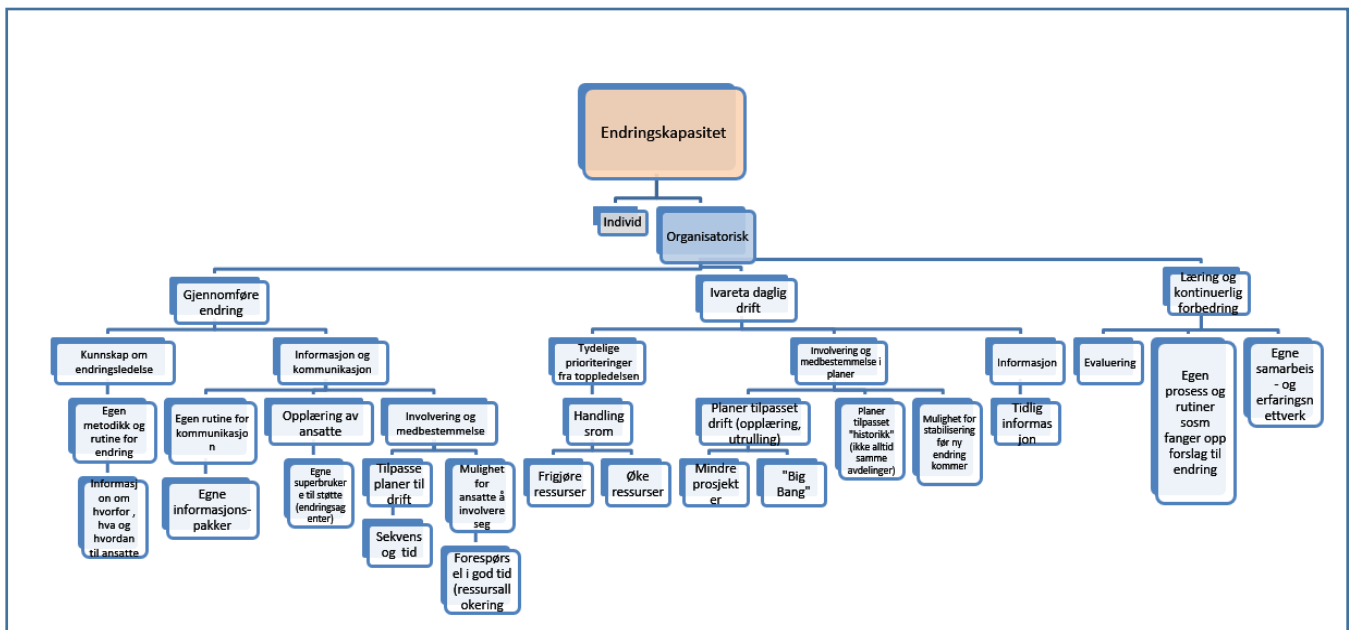
### E: Rapportering

1. Gjennomgå funn for å undersøke påliteligheten og om det som er ønsket undersøkt har kommet frem
- Formidle funn og metodebruk i prosjektrapporten

### Vedlegg 3: Operasjonalisering av fenomenet endringskapasitet



Individnivå



Organisatorisk nivå

## Skjema for vurdering i Fakultetets etikkomité (FEK)

**Navn på masterstudiet som studenten er tilknyttet:**

Fakultet for Helse og idrettsvitenskap, Master i helse- og sosialinformatikk

**Navn på masterstudent:**

Kristine Bø

**Navn på veileder:**

Jan Gunnar Dale

**Tittel på prosjektet:**

Gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten ved implementering av IKT systemer

**Prosjektets problemstilling/forskningsspørsmål:**

Hva opplever mellomledere kan ha betydning for å utvikle endringskapasitet når multiple IKT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten? Og hvilken betydning kan det ha for gevinstrealisering?

**Forskningsspørsmål:**

- Hva opplever mellomledere har betydning for å kunne gjennomføre en enkelt endring i organisasjonen
- Hva opplever mellomledere i spesialisthelsetjenesten har betydning for å kunne opprettholde daglig drift når endringer gjennomføres i organisasjonen?
- Hva opplever mellomledere kan påvirke evnen til å implementere flere endringer samtidig eller etter hverandre i organisasjonen?
- Hvilken betydning kan endringskapasitet ha for gevinstrealisering når nye IKT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten

**Utvalg:**

Mellomledere på operasjonelt nivå i spesialisthelsetjenesten (3. og 4. nivå linjeledere på klinisk nivå)

**Metode for datainnsamling/analyse:**

Intervju (semi-strukturert)

**Er det tidligere søkt FEK, med tilbakemelding om forbedringer (kryss)?**

Ja: evt dato: Nei: X

**Er undersøkelsen meldt NSD (kryss)?**

Ja: Nei: X      Evt. godkjenningsdato:

**Mrk!** Undersøkelsen meldes til Personvernombudet, ..iht til interne retningslinjer for forskning.

**Ved tvil om prosjektet bør søkes til REK, er det sendt spørsmål om fremleggsvurdering(kryss)?**

Ja: Nei:X

**Er skjemaet utarbeidet i samråd med veileder (kryss)?**

Ja: XNei:

### **Etisk vurdering**

(Etisk vurdering hvor studenten svarer på følgende spørsmål. Max 2 sider, linjeavstand 1,5:

#### **1. Evt. risikofaktorer ved gjennomføring av prosjektet spesielt med tanke på forsøkspersonene**

Studiet tar sikte på forskning hvor en spesiell organisasjonsform studeres; profesjonsbyråkrati. Det vil derfor være viktig å være bevisst at ingen yrkesgrupper fremheves på en måte som kan virke støtende.

I en intervjusituasjon vil det alltid kreve respekt for intervjupersonenes integritet gjennom å finne en fin balanse mellom ønsket om å innhente kunnskap og respekt for den som intervjues. Det vil være viktig å få frem de dimensjonene som er viktige for studiet. Som intervjuer så leder man frem til bestemte temaer, men det er viktig at det ikke leder den som blir intervjuet til bestemte meninger. Videre er det viktig som intervjuer å være bevisst egne holdninger og oppmerksom på mulige etiske krenkelser av personlige grenser den som intervjues har.

Som forsker har man alltid taushetsplikt, men forskning på eget arbeidssted krever bevissthet på flere forhold når det gjelder rekruttering av informanter (NSD nettside). Å understreke frivillighet av å delta er avgjørende, på eget arbeidssted kan det derfor være av betydning å be nærmeste leder om å ta kontakt på vegne av studiet. Som kvalitative forskere beskriver også Polit & Beck (2014) viktigheten av å være reflekterende underveis i forskningsprosessen blant annet ut fra hvilken erfaring man innehar fra tidligere (Polit & Beck, 2014). Dette vil være viktig i dette studiet.

Informert samtykke vil innhentes i forkant av studiet, og studiet meldes i sin helhet inn til Forskningsetisk komité ved UIA og til Personvernombudet i ..... iht retningslinjer etablert for forskning ved aktuell forskningsinstitusjon.

#### **2. Informasjon om hvordan data lagres / oppbevares og eventuelt brukes / slettes etter at masterprosjektet er ferdig**

Deltakerne skal informeres om formål for undersøkelsen og hva som er mulige risikoer og fordeler ved å delta. De skal også gjennom informert samtykke sikres at deltakerne deltar frivillig.



All informasjon vil behandles konfidensielt. Det er kun 1 student i prosjektet og veileder ved Universitetet i Agder som har tilgang til opplysningene. Informasjonen vil bli lagret på privat pc, med eget brukernavn og passord, inntil avsluttet studie i juni 2018. Dataene vil da bli slettet. Ved publikasjon vil det kun benyttes evt. sitater for å belyse emnet, men det vil ikke være tilknyttet noen personopplysninger. Ingen personlige opplysninger vil innhentes. Det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet som hjelpemiddel for å ikke miste noe informasjon, og intervjuene blir transkribert.

### **3. Nytte av prosjektet: nytte for forsøkspersonen(e), nytte for vitenskapen, nytte for samfunnet**

Flere pågående utrullinger av IKT systemer kan svekke endringskapasiteten og føre til endringstrøtthet i organisasjonen. Dette kan i verste fall føre til produktivets- og effektivitetstap. Dette masterstudiet ønsker å se nærmere på hvordan mellomledere opplever de pågående utrullingene av IKT systemer og hva de erfarer bidrar til å utvikle deres endringskapasitet positivt. Slik ønsker studiet å bidra til en bevissthet i organisasjonen om hva som utvikler endringskapasitet og slik øke forutsetningen for å lykkes med de pågående og kontinuerlige endringsinitiativene ved sykehuset.

Å fremme kapasitet slik at produktivets- og effektivitetstap ved innføring av IKT systemer i beste fall reduseres kan vise seg å være svært verdifullt for både pasienten, organisasjonen og rent samfunnsøkonomisk.

### **4. Andre etiske problemstillinger i tilknytning til gjennomføring av masterprosjektet.**

Et studie skal ha mer nytte for deltakerne enn «skade». Med tanke på rapportering er det derfor viktig å stille seg spørsmål ved hvilke konsekvenser offentliggjøring kan ha for de som er intervjuet og gruppen de har representert.

**(Mrk!** I tillegg ble det vedlagt skjema for Informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 8) og Intervjuguide (vedlegg 6).

#### **Kommentar fra FEK i Fronter:**

**Kommentar:** På møte i FEK, 18.10.17, ble søknaden om gjennomføring av prosjektet med tittel "Gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten ved implementering av IT systemer", vurdert og godkjent under forutsetning av godkjenning fra NSD.

Lykke til!

Hilsen FEK

**Evaluerings:** Godkjent

## Vedlegg 5: Godkjenning fra Personvernombud/NSD



Til

Kristine Bø

**Intern ID**  
Tildeles av  
forskningsavdelingen

**Ephorte saksnr**

**Saksbehandler:**

**Dato:**  
19.10.17

### **Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger i forbindelse med masterprosjektet; «Gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten»**

Det vises til innsendt melding om behandling av personopplysninger av 12.10.17 med bilag.

Behandling og utlevering av person - /helseopplysninger i denne saken meldes til personvernombudet med hjemmel i Personopplysningsforskriften § 7-12, jf. Personopplysningsloven § 31 første ledd.

**Formålet** med masterprosjektet er;

*Formålet med prosjektet er å se nærmere på hvordan ansatte mellomledere opplever de pågående utrullingene av IT systemer og hva de erfarer bidrar til å utvikle endringskapasiteten positivt. Prosjektet ønsker å bidra til en bevissthet i organisasjonen om hva som utvikler endringskapasitet og slik øke forutsetningen for å lykkes med de pågående og kontinuerlige endringsinitiativene ved sykehuset.*

*Prosjektet ønsker å intervju mellomledere inntil 45 min. om deres erfaringer og opplevelser med de virksomhetsomfattende IKT systemene som innføres. Intervjuet skal følge en fastsatt intervjuguide, og blir tatt opp på lydbånd. Intervjuene blir transkribert og avidentifisert. Det skal innhentes samtykke i fra de mellomledere en ønsker å inkludere i prosjektet.*

Personvernombudet har vurdert prosjektet etter personopplysningsforskriften § 7-27.

Personvernombudet **tilrår** prosjektet under følgende forutsetninger:

1. Prosjektet godkjennes av klinikkjef/avdelingssjef.
2. Behandling av helse- og personopplysningene skjer i samsvar med og innenfor det formål som er oppgitt i meldingen, jf. personopplysningsloven § 11 c). Dersom formålet eller databehandlingen endres må det straks gis melding til personvernombudet.
3. Prosjektet gjennomføres i tråd med personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter.



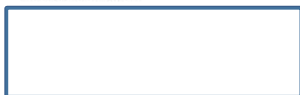
Det legges til grunn at prosjektet følger Universitetet i Agder sine rutiner for lagring av prosjektdata.

Forøvrig skal prosjekt data oppbevares forsvarlig og i henhold til personopplysningsforskriften kap. 2.

I den grad det benyttes frittstående PC bør opplysningene krypteres. Videre bør lydfilen når den ikke er i bruk oppbevares nedlåst med to hindringer på prosjektleders låsbare kontor.

4. I henhold til personopplysningsloven § 8 skal den som personopplysningene omhandler samtykke til behandlingen av opplysningene. I henhold til personopplysningsloven § 2 nr. 7, skal et samtykke være: Frivillig, uttrykkelig og informert, hvorpå vedkommende godtar behandlingen av opplysningene om seg selv. For at et samtykke skal være gyldig må det samtidig informeres om hvor lenge personopplysningene skal oppbevares.
5. I prosjektet skal det ikke behandles pasientdata.
6. Prosjekt slutt er satt til **30.6.18**. Data slettes eller anonymiseres senest **30.6.18**. Det skal ved prosjektslutt sendes *sluttmelding og bekreftet sletting* til personvernombudet.

Med hilsen



Personvernombud

**Kopi:**  
Klinikk sjef

## Innledning

- Innledende informasjon om prosjektet (informert samtykke)
- Informasjon om retten til å avbryte intervju når som helst.

### Kategori 0 – 02: INNLEDENDE SPØRSMÅL

- a. Hvor lenge har du vært ansatt ved sykehuset?
- b. Hva er din **generelle erfaring med endringer** som innføres i organisasjonen (eks. IT systemer)?
- c. Hvordan vil du overordnet beskrive **kulturen for endring** i organisasjonen sett fra ditt ståsted?
- d. Hvordan vil du beskrive **ansatte sine reaksjoner** på endringer generelt? Eksempel?

#### Overordnede spørsmål

##### Kategori 1: GJENNOMFØRE EN ENDRING

*Hva opplever mellomledere har betydning for å gjennomføre en enkelt endring i organisasjonen (eks. implementering av IT-system)?*

- a) Hva opplever du er viktig for å kunne gjennomføre en vellykket endring (eks. Implementering av IT)? Eksempler?
- b) Hvordan erfarer du at du **informeres** om endringer som kommer og begrunnelsen for hvorfor endringen skal skje?
- c) Hva er din erfaring når det gjelder **innflytelse og medbestemmelse** ved gjennomføring av endringer (eks. implementering av IT system)?
- d) Hva tenker du er den største utfordringen når det gjelder **tid og endringstakt** av endringer som gjennomføres?
- e) Er du kjent med etablerte **rutiner** i din organisasjon som beskriver hvordan endringen skal gjennomføres? (eks. IT systemer, omstillingsprosjekter)

##### Kategori 2: OPPRETTHOLDE DAGLIG DRIFT

*Hva opplever mellomledere i spesialisthelsetjenesten har betydning for å kunne opprettholde daglig drift når endringer gjennomføres i organisasjonen (eks. implementering av IT systemer)?*

- a) Hva opplever du er viktig for å kunne opprettholde daglig drift når det samtidig pågår endringsprosesser?
- b) Har du opplevelsen av at det gis **tydelige prioriteringer** fra øverste ledelse når endringer gjennomføres?
- c) Hvordan opplever du gjennomføring av **opplæring** når nye IT-systemer skal implementeres?
- d) Hva er din erfaring når det gjelder den **informasjon** som gis når endringsprosjekter gjennomføres (eks. IT systemer implementeres)?

##### Kategori 3: EVNE Å GJENNOMFØRE PÅFØLGENDE OG MULTIPLE ENDRINGER

*Hva opplever mellomledere kan påvirke evnen til å implementere flere endringer samtidig eller etter hverandre i organisasjonen (eks. IT systemer)?*

- f) Har du erfart at det gjennomføres flere endringer samtidig og/eller at det etter endt endring kommer et nytt endringsprosjekt umiddelbart? Hvordan har du opplevd dette?

- g) Hva mener du er den største utfordringen når det pågår **flere og store endringsprosjekter** på sykehuset samtidig? Eksempel?
- h) Har du kjennskap til prosesser/**rutiner** som er etablert for å fange opp forslag til endring i organisasjonen underveis og/eller etter endringer (IT implementering) er gjennomført?
- i) Vil du si at din organisasjon **lærer av tidligere endringsprosjekter** (eks. implementering av IT systemer)? Eksempel.
- j) Hvilken mulighet har du som leder for å utvikle og øke din **kompetanse i endringsledelse**?

**Kategori 4: GEVINSTREALISERING**

*Hvilken betydning kan endringskapasitet ha for gevinstrealisering når nye IT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten?*

- k) Hvordan opplever du at det informeres om hva man skal oppnå med å implementere endringer – eks. **nytteverdi**, begrunnelse (eks. endringer som IT systemer)?
- l) Hvilke krav har du om å **dokumentere effekter** av disse endringene (eks. IT systemer)?
- m) Har du erfaring med at nytten som loves av IT systemer som implementeres blir innfridd?
- n) Har du erfaring med at **arbeidsprosessene** endres i din avdeling når nye IT systemer innføres? Fortell.

**Avsluttende spørsmål**

- a. Hva er viktigst for deg når du ser tilbake på alt vi har snakket om?
- b. Tenker du det er noe vi ikke har snakket om som du synes er viktig å få med?
- c. Har du noen spørsmål nå helt til slutt?

## Vedlegg 7: Søknad om tillatelse til innhenting av data

TIL:

### SØKNAD OM TILLATELSE TIL INNHENTING AV DATA

I forbindelse med masterprosjekt i helse- og sosialinformatikk er det noen ganger ønskelig å innhente opplysninger. I den anledning søker undertegnede student(er) om tillatelse til å gjennomføre datainnsamling ved:

**Sted:**

### Tema og foreløpig problemformulering på oppgaven min er:

**Tema:**

Gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten ved innføring av IKT systemer

**Problemformulering:**

Hva opplever mellomledere kan ha betydning for å utvikle endringskapasitet når multiple IKT systemer implementeres i spesialisthelsetjenesten? Og hvilken betydning kan det ha for gevinstrealisering?

Veileder ved universitetet: Jan Gunnar Dale

E-post / Telefon: [jan.g.dale@uia.no](mailto:jan.g.dale@uia.no) / tlf: 37 23 37 31

**Hensikt med datainnsamling:**

Flere pågående utrullinger av IKT systemer kan svekke endringskapasiteten og føre til endringstrøtthet i organisasjonen. Dette kan i verste fall føre til produktivitets- og effektivitetstap.

Dette masterstudiet ønsker å se nærmere på hvordan mellomledere opplever de pågående utrullingene av IKT systemer og hva de erfarer bidrar til å utvikle deres endringskapasitet positivt. Slik ønsker studiet å bidra til en bevissthet i organisasjonen om hva som utvikler endringskapasitet og slik øke forutsetningen for å lykkes med de pågående og kontinuerlige endringsinitiativene ved sykehuset.

**Metode for datainnsamling:**

Intervju

### Presiseringer i forhold til datainnsamlingen:

Populasjon/utvalg:

Mellomledere på 3. og 4. nivå i organisasjonen

Ønsket antall respondenter: **Totalt** 10 respondenter fra organisasjonen

Tidspunkt/varighet: Inntil 45 minutt

Ved ønske om utfyllende informasjon, og ved bekreftelse/ avslag på denne søknaden, vennligst ta kontakt med: Kristine Bø, [kristine.bo@sus.no](mailto:kristine.bo@sus.no), tlf: 90848019

Dato: 12.10.17

Med hilsen

Student(er): Kristine Bø

E-post / Telefon: [kristine.bo@sus.no](mailto:kristine.bo@sus.no)/Tlf: 90848019

Tillatelse gitt av institusjon:

Dato:

Ansvarlig:

## Vedlegg 8: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Gevinstrealisering i spesialisthelsetjenesten

### Bakgrunn og formål

Implementering av flere og virksomhetsomfattende IT prosjekter krever mye tid, vilje, kunnskap og innsats. Flere pågående utrullinger av IKT systemer kan dermed svekke endringskapasiteten og føre til endringstrøtthet i organisasjonen. Dette kan i verste fall føre til produktivitets- og effektivitetstap.

Dette masterstudiet ønsker å se nærmere på hvordan du som mellomleder opplever de pågående utrullingene av IKT systemer og hva du erfarer bidrar til å utvikle endringskapasiteten positivt. Slik ønsker studiet å bidra til en bevissthet i organisasjonen om hva som utvikler endringskapasitet og slik øke forutsetningen for å lykkes med de pågående og kontinuerlige endringsinitiativene ved sykehuset.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet av deg vil ha en varighet på inntil ca. 45 minutt. Spørsmålene vil kun omhandle dine erfaringer og opplevelser med de virksomhetsomfattende IKT systemene som innføres. Ingen personlige opplysninger vil innhentes. Det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet som hjelpemiddel for å ikke miste noe informasjon, og intervjuene blir transkribert.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun 1 student i prosjektet og veileder ved Universitetet i Agder som har tilgang til opplysningene. Informasjonen du gir vil bli lagret på privat pc, med eget brukernavn og passord, inntil avsluttet studie i juni 2018. Dataene vil da bli slettet. Ved publikasjon vil det kun benyttes evt. sitater for å belyse emnet, men det vil ikke være tilknyttet noen personopplysninger. Studiet er meldt til personvernombudet på .....

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan trekke ditt samtykke på ethvert stadium av prosjektet, med mindre opplysningene allerede er inngått i analyser eller brukt i vitenskapelige publikasjoner. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har gitt bli slettet.

### Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Kristine Bø  
[kristine.bo@sus.no](mailto:kristine.bo@sus.no)  
Telefon: 90848019

### Veileder ved universitetet:

Jan Gunnar Dale  
[jan.g.dale@uia.no](mailto:jan.g.dale@uia.no)  
37 23 37 31

### Samtykke til deltakelse i prosjektet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)