

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Erlend Bjøru/130

Prosjekter, endringer og
organisasjonsutvikling- kommunale
helselederes hverdag

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider: 60

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Abstract	1
1.0 Sammendrag	3
2.0 Innledning	5
3.0 Teori	8
3.1 Perspektiver på endring	8
3.1.1 Planlagt endring- intensjoner som drivkraft	8
Fase 1: Diagnose	8
Fase 2: Mål	9
Fase 3: Plan	9
Fase 4: Implementering	9
Fase 5: Evaluering	9
3.1.2 Endring som livssykluser- vekst som drivkraft	10
3.1.3 Endring som naturlig utvelgelse- konkurranse om knappe ressurser som drivkraft	10
3.1.4 Endring som dialektisk prosess- interessekonflikt som drivkraft	11
3.1.5 Endring som anarki- tilfeldigheter som drivkraft	12
3.2 Endringskapasitet	12
3.3 Endringsledelse	13
3.4 Prosjekter og prosjektledelse	15
Oppsummering	16
4.0 Metode	18
4.1 Forskningsstrategi og design	18
4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold	18
4.1.2 Koder, kategorier og begreper	19
4.1.3 Kondensering	19
4.1.4 Sammenfatning	20
4.2 Utvalg	20
4.2.1 Utvalgsstørrelse	21
4.2.2 Utvalgsstrategi	21
4.2.3 Rekruttering	22
4.3 Datainnsamlingsteknikk	22
4.4 Behandling av data	23
4.5 Gjennomføring av dataanalysen	24
4.5.1 Organisering av data	24
4.6 Reliabilitet	25
4.7 Validitet	27
4.8 Refleksjon over egen rolle som forsker	28
4.9 Refleksjon over valgt design og metode	29
4.10 Etske problemstillinger	29

4.10.1 Informert samtykke	30
4.10.2 Konfidensialitet	30
Oppsummering:	31
5.0 Empiri.....	32
5.1 Erfaring med endringsprosesser og prosjekter	32
5.2 Avsatt tid	33
5.3 Evaluering	33
5.4 Forankring	34
5.5 Fremtiden som leder.....	35
5.6 Frustrasjon	35
5.7 Implementering	36
5.8 Involvering	37
5.9 Leders hverdag	38
5.10 Motivasjon for endring.....	38
5.11 Planlegging.....	39
Oppsummering:	39
6.0 Analyse.....	41
Oppsummering	49
7.0 Konklusjon	51
Vedlegg 1	53
Vedlegg 2	54
Referanser.....	57

Abstract

This Study is looking into the following problem:

How are leaders in municipal healthcare services affected by participation in projects, changes and organizational development?

The problem is believed to be relevant due to the increasing demands of the municipal healthcare services. This is demanding constant development of the organization and changes will be the normal situation (Klev & Levin, 2009). The study is conducted in a municipality with a population of approximately 6700.

The theory presents different perspectives on change (Jacobsen D. I., 2018) and it is argued that one of the main tasks of the leaders will be facilitating changes and development (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Meyer & Stensaker (2011) are presenting the capacity to change and how this is securing long term profit by conducting changes. Further on they are presenting different patterns of reactions the employees in continuous changes may have.

Bolman & Deal (2009) are stating that the leaders ability to see how changes affect both the employees and the organization will be affecting the result of changes and development. Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) are focusing on leading projects. They are stating that the result of projects is depending on the attitude of the participants. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) are claiming that lack of success in projects can lead to a negative sense of the concept of projects and affect the way employees reacts when new projects are presented. Pinto & Slevin (1988) are presenting at list of the 10 most crucial factors for success in projects.

The method chosen in this study is a phenomenological approach, and there is conducted a qualitative survey among healthcare leaders in the municipality. Johannesen, Christoffersen & Tufte (2011) is claiming that it is common to analyze the deeper meaning in phenomenological studies. The information is gathered thru semi-structured interviews using an interview guide.

The participants for the interviews were strategically selected based on the criteria for being included. Ten leaders were invited, nine accepted.

The results of the study and how they are founded are presented as accurate as possible to strengthen the reliability of the study. All the respondents of the interviews have had the results presented and given the opportunity to comment as a part of validating the study.

The findings of the interviews are presented in the empiric chapter. The main results were that most respondents had both positive and negative experiences. They felt a lack of time and resources to be able to both participate in projects, changes and organizational development and fulfill their ordinary tasks. Evaluation are seldom and randomly used and can affect both the results of, and attitude towards, projects and changes. Several are frustrated and share a feeling of not being able to do their job satisfactory. They are thou also describing participating in projects and change as exciting and useful. There is agreement amongst the respondents that they are affected significantly by participating in projects, changes and organizational development.

In the analyzes chapter the empiric findings and the theory are combined and leads to the conclusion:

Leaders in municipal healthcare services are significantly affected by participation in projects, changes and organizational development, however whether the affect will be positive or negative depends on the organizations ability to plan, follow through and evaluate combined with the former experiences of each leader.

1.0 Sammendrag

I denne studien er det tatt utgangspunkt i problemstillingen:

Hvordan påvirkes helse- og omsorgsledere i kommunal sektor ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling?

Bakgrunnen for at problemstillingen oppleves som relevant er de stadig økende krav til tjenester som skal leveres, og kvalitet på disse, innenfor kommunale helse- og omsorgstjenester. Dette krever at organisasjonen må være i stadig utvikling og endring er den nye normalen (Klev & Levin, 2009). Det er tatt utgangspunkt i hvordan ledere innenfor helse- og omsorg opplever dette i en kommune med ca 6700 innbyggere.

I teorikapittelet presenteres ulike perspektiver på endring (Jacobsen D. I., 2018), og det argumenteres for at å drive endringer og utviklingsarbeid er en av lederens viktigste oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Meyer & Stensaker (2011) snakker om endringskapasitet og hvordan dette handler om evnen til å sikre lønnsomhet på sikt ved å gjennomføre endringer. De presenterer videre ulike reaksjoner hos ansatte ved stadige endringer der de på den negative siden kan oppleve både endringstretthet og endringskynisme, mens de på den positive siden viser til at erfaring kan gjøre dem bedre i stand til å håndtere nye endringer. Lederen har en viktig rolle for hvordan endringer gjennomføres og oppleves i organisasjonen.

Bolman & Deal (2009) sier at resultatet for organisasjonen som følge av endringer og omstruktureringer vil avhenge av at ledere har evnen til å se hvilken påvirkning dette har både for den enkelte ansatte, men også for organisasjonen som helhet. Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) tar for seg hvordan ledere skal lykkes på generell basis, men med et særskilt fokus på prosjektlederrollen. De sier videre at hvilken innstilling deltakere i et prosjekt eller en organisasjonsutvikling har kan ha mye å si for resultatet. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) sier at lite vellykkede prosjekter kan gjøre at prosjektbegrepet blir negativt ladet, og påvirke hvordan nye prosjekter blir mottatt av ansatte. Pinto & Slevin (1988) presenterer en liste over de ti faktorene som er mest avgjørende for om et prosjekt skal oppnå suksess.

Metoden som er valgt for å belyse problemstillingen er en fenomenologisk tilnærming, og det er foretatt en kvalitativ undersøkelse av erfaringer hos kommunale helse- og omsorgsledere. Johannesen, Christoffersen & Tufte (2011) beskriver at meningsinnholdet er det vanlige å analysere i fenomenologi. Informasjon er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med en intervjuguide.

Det ble foretatt en strategisk utvelgelse til intervjuene, der invitasjon ble sendt til de ledere som fylte inkluderingskravene. Ti ble invitert, ni takket ja til deltakelse.

For å sikre reliabiliteten i undersøkelsen er det forsøkt å gjengi så godt og nøyaktig som mulig på hvilken måte undersøkelsen er gjennomført og hva som er lagt til grunn for de resultater som redegives. Som en del av validering av funnene er alle respondentene forevist den tekst forskeren har valgt å ta inn og vektlegge, og med mulighet for å uttale seg om hvorvidt de mener dette speiler virkeligheten slik de ser den.

I empirikapittelet presenteres funnene i intervjuene. Hovedfunnene var at flertallet hadde både positive og negative erfaringer. De opplevde at det ikke er satt av tid til å drive prosjekter, endring og organisasjonsutvikling, men at dette var oppgaver som kommer i tillegg til ordinære oppgaver. De svarer at evaluering i for liten grad benyttes og at dette kan påvirke både resultat og innstilling til prosjekter og endringsarbeid. Flere beskriver frustrasjon og opplevelse av å ikke strekke til. Det er dog også beskrivelser av at det kan være både spennende og givende, og at de ser nytten av det. Det er stor enighet om at de påvirkes i vesentlig grad ved deltagelse i prosjekter, endringer og organisasjonsutvikling.

I analysekapittelet sammenstilles funnene fra empirien med teorien som er presentert. Denne sammenstillingen leder til konklusjonen:

Ledere innen helse- og omsorg i kommunal sektor påvirkes i vesentlig grad av prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling, men hvorvidt påvirkningen vil være positiv eller negativ avhenger av organisasjonens evne til planlegging, gjennomføring og evaluering kombinert med den enkelte leders erfaring og opplevelser fra tidligere.

2.0 Innledning

Innenfor kommunale helse- og omsorgstjenester har det blitt større og større krav både til hvilke tjenester som skal leveres, men også til kvaliteten på tjenestene. Vi har en befolkningsutvikling som medfører at vi får stadig flere eldre samtidig som andelen i yrkesaktiv alder går ned (Leknes, Løkken, Syse & Tønnesen 2018). Dette medfører at vi ikke kan drive de kommunale helse- og omsorgstjenestene på samme måte som vi har gjort tidligere, men vi må ha et konstant fokus på endring og utvikling.

Det medfører videre at hverdagen til ledere, på alle nivå, innenfor helse- og omsorgssektoren endres. Fra å drive tjenester mer eller mindre statisk ser vi at den nye normalen er endring og utvikling (Klev & Levin, 2009). Måten vi leverer tjenester på må endres for å møte de nye kravene med de ressurser som er tilgjengelige. Færre ansatte skal dekke behovet til en økende mengde tjenestemottakere og det er opp til lederne å gjennomføre dette.

En stor del av endringene og organisasjonsutviklingen blir forsøkt løst gjennom prosjekter, og ledere deltar ofte i prosjektene, enten som prosjektleder eller deltaker. Samtidig som ledere deltar i prosjekter skal også den daglige driften av virksomheten opprettholdes. Dette kan oppleves som frustrerende da arbeidsmengden ikke nødvendigvis reduseres for å frigjøre tid til prosjektdeltakelse. Prosjekter blir noe som må gjøres i tillegg til, og ikke i stedet for, ordinære arbeidsoppgaver.

Det vil bli tatt utgangspunkt i ledere i en kommune med cirka 6700 innbyggere, og fokuset vil være på ledere innen helse- og omsorgssektoren. Sektoren Helse er organisert med en sektorleder og fire enhetsledere. Enhetslederne har i sin tur tjenesteledere under seg. Sektor Helse er i kommunen det forskes på påvirket av de samme utfordringene som er generelle for veldig mange kommuner. Kravene til hva kommunen skal løse øker, ansvaret for flere og flere oppgaver som tidligere har blitt løst av spesialisthelsetjenesten overføres til kommunen, og kompetansekravet blir i takt med dette større. Kommunen det forskes på er relativt liten, men har valgt å ikke slå seg sammen med omkringliggende kommuner og det setter ekstra krav til effektiv drift og økonomistyring. For å lykkes med dette er det tvingende nødvendig å ha fokus på å utvikle og optimalisere de tjenester og arbeidsmetoder som til enhver tid finnes. I følge Supphellen, Thorbjørnsen & Troye (2016) kan endring og utvikling av tjenester ofte bli omtalt som innovasjon. De skiller mellom ytterpunktene diskontinuerlige innovasjoner og inkrementelle innovasjoner. Diskontinuerlige innovasjoner er store og radikale endringer, mens inkrementelle innovasjoner i hovedsak er mindre endringer og forbedringer av

eksisterende produkter eller tjenester. Det er sistnevnte som er den mest aktuelle i denne sammenhengen. Selv om større organisatoriske endringer har blitt gjennomført er det i all vesentlighet videreutvikling av eksisterende tjenester som er hovedfokus.

Med dette som bakgrunn skal følgende problemstilling belyses:

Hvordan påvirkes helse- og omsorgsledere i kommunal sektor ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling?

Det søkes gjennom problemstillingen å avdekke hvordan den enkelte leder påvirkes av prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling. Hva betyr det for hverdagen til den enkelte leder? Opplevs det som motiverende eller demotiverende? Hva skjer med den daglige driften når lederne deltar i prosjekter eller utviklingsarbeid? Gjennom å svare på problemstillingen er målet å få en dypere forståelse for hvordan den enkelte leder påvirkes og hva dette gjør med deres hverdag. Å få perspektivet til lederne og deres opplevelser anses som relevant og interessant, da fokuset ofte er på ansatte generelt og ikke ledere spesielt. Hvordan arbeidssituasjonen til ledere er vil i vesentlig grad kunne påvirke hele organisasjonen og dennes evne til omstilling, og å da kunne få beskrivelser fra lederne selv om hvordan dette oppleves kan lede til økt kunnskap og forståelse for hvordan gjennomføring av prosjekter, endringer og organisasjonsutvikling påvirker sluttresultatet. Det er en antagelse fra forskerens side at dette påvirker lederne i vesentlig grad og at de enkelte lederne har ulike forutsetninger for å håndtere dette.

Det er mye litteratur som beskriver prosjekter og prosjektledelse og hvordan man skal oppnå suksess i prosjekter. Dette vil være relevant for å vise hvordan man kan unngå at prosjekter oppleves som en belastning og lite motiverende for ledere, og således unngå endringstretthet.

Endringstretthet i denne sammenheng er en følelse av resignasjon og apati overfor endringsprosesser med bakgrunn i stadige endringer og for lite tid til stabilisering mellom prosjektene. Endringstretthet kan også oppstå som et resultat av dårlige erfaringer fra tidligere prosjekter eller endringsprosesser.

Mye av litteraturen er rettet mot arbeidstakeres opplevelser, men det er mindre litteratur der fokuset er på ledere og deres utfordringer og opplevelser. Det anses som relevant å også få inn dette perspektivet da ledere har en viktig rolle i alle endringer og utviklingsprosjekter.

Helse- og omsorgsledere vil her defineres som ledere med personalansvar, direkte eller overordnet, i kommunal sektor, både med og uten budsjettansvar.

Organisasjonsutvikling er å forstå som endring av gjeldende rutiner, arbeidsmåter eller oppgaver med hensikt å effektivisere og øke kvalitet på de tjenester som leveres.

Prosjektdeltakelse vil innbefatte både deltakelse som medlem i en prosjektgruppe og/eller stilling som prosjektleder.

Det vil i teorikapittelet (kap. 3) bli presentert eksisterende litteratur som belyser problemstillingen, mens metodekapittelet (kap. 4) beskriver metode og gjennomføring av studien. I kapittelet empiri (kap. 5) presenteres de funn som ble gjort gjennom intervjuene, disse sammenfattes i analysekapittelet (kap. 6) med teorien og leder til konklusjonen i konklusjonskapittelet (kap.7).

3.0 Teori

3.1 Perspektiver på endring

De aller fleste organisasjoner i dag er i stadig endring. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver endring som en motsetning til organisasjon. Der organisasjon er forutsigbarhet og stabilitet, og endring er en faktor som gjør tilværelsen mindre stabil og forutsigbar. Endring tvinges ofte frem som resultat av endrede krav fra omgivelsene og ny teknologi. Å drive endringer og utviklingsarbeid er en av lederens viktigste oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I kommunen det forskes på pågår en OU prosess med bakgrunn i endrede krav fra omgivelsene og behov for endret lederstruktur. Stadig flere av de oppgavene spesialisthelsetjenesten har håndtert skal nå utføres av kommunene. Dette i seg selv medfører et økt trykk på kommunale helse og omsorgstjenester. For å møte de nye utfordringene pågår en dreining fra å tidligere ha hatt relativt mange institusjonsplasser til å prioritere hjemmebaserte tjenester. Organisasjonen har i tillegg gått fra to-nivå til tre-nivå modell. Dette som et resultat av at kontrollspennet per leder var for stort og tid til endring og utvikling ble skadelidende.

Jacobsen D. I., (2018) presenterer fem ulike perspektiver på endring. Det er planlagt endring, endring som livssykluser, endring som naturlig utvelgelse, endring som dialektisk prosess og endring som anarki. De ulike perspektivene vil presenteres mer inngående i kapittel 3.1.1 til 3.1.5.

3.1.1 Planlagt endring- intensjoner som drivkraft

I en planlagt endring har noen sett et behov for endring basert på nye krav, endret konkurranse eller endrede forutsetninger for å drive virksomheten. Det er foretatt en vurdering der konklusjonen er at situasjonen ikke er god nok, og det blir iverksatt tiltak for å løse problemene eller manglene man har funnet (Jacobsen D. I., 2018). Dette var situasjonen for kommunen det forskes på.

En planlagt endringsprosess kan deles inn i fem faser (Jacobsen D. I., 2018).

Fase 1: Diagnose

Ved en opplevelse av at vi fungerer dårligere enn forventet kan man gjennom ulike analyser finne ut av hva som er problemet. Det kan for eksempel være SWOT analyser, spørreundersøkelser og medarbeiderkartlegginger. Disse blir ofte utført av eksterne aktører.

Resultatet av disse undersøkelsene leder ofte til at man erkjenner behovet for endring og at man setter av tid og ressurser til å gjennomføre en endringsprosess (Jacobsen D. I., 2018).

I kommunen det forskes på ble det utført en større helse- og omsorgsutredning fra 2016-2018 og konklusjonene der er bakgrunn for endringene som ble bestemt at skal gjennomføres.

Fase 2: Mål

Her settes de overordnede målene for hva som ønskes å oppnå ved endringsprosessen (Jacobsen D. I., 2018). Mål er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) viktige da de antas å ha påvirkning på både de ansatte og organisasjonen selv. Uten klare mål kan man få en demotiverende effekt på de ansatte. Hvis de ikke vet hvorfor en endring skal skje er det mindre sannsynlig at de deltar aktivt for at den skal bli gjennomført. Mål gir også retning for endringsprosesser. Det blir tydelig hva det styres mot. Klare mål gir også muligheter for å senere evaluere hvordan endringsprosessen har fungert.

Fase 3: Plan

Å ha en plan for endringsprosessen innebærer en beskrivelse av hvordan målene skal nås og hvem som har ansvar for de ulike momentene. Det beskriver hvilke tiltak som skal settes inn og gjerne med en tidsplan for gjennomføring (Jacobsen D. I., 2018).

Fase 4: Implementering

Implementering innebærer faktisk gjennomføring av det man har satt seg fore. Det kan gjennomføres på flere måter. Man kan opprette arbeidsgrupper, få råd fra konsulenter og drive opplæring (Jacobsen D. I., 2018).

Fase 5: Evaluering

Gjennom evaluering ser man om de tiltak og endringer man har foretatt har hatt den ønskede effekten. Hvis målene ikke er nådd må man vurdere om det er andre tiltak som skal prøves. Hvis man derimot har fått den effekten man ønsket må endringene stabiliseres og institusjonaliseres. De må bli en del av den daglige driften. Det krever at endringene støttes av ledelsen og de ansatte, og at det for eksempel opprettes systemer som belønner ønsket adferd. Ved evaluering og korrigerende kommer organisasjonen inn i en læringscyklus der man benytter resultater til nye analyser, mål, tiltak, evaluering og korrigerende (Jacobsen D. I., 2018).

Ved en planlagt endring legges det til grunn at noen har sett et behov for endring basert på at dagens situasjon ikke er god nok og man søker å løse dette gjennom en endring. Om en endring ikke gjennomføres vil det ifølge dette perspektivet ikke være grunnlag for å drive

videre på lang sikt, forholdene er ikke lagt til rette for at tjenester kan leveres tilfredsstillende med den organisering som er per i dag. Sannheten antas å ikke nødvendigvis være enten eller, men et sted imellom radikal endring og status quo.

3.1.2 Endring som livssykluser- vekst som drivkraft

Ifølge Jacobsen D. I. (2018) har dette perspektivet som utgangspunkt at organisasjoner utvikler seg på en gitt måte gjennom den tiden de eksisterer.

Ved en organisasjons oppstart kan den være liten og oversiktlig, med få ansatte og få formelle strukturer. Arbeidet koordineres gjennom direkte kommunikasjon og fordeling av oppgaver er gjerne lite fastsatt og konkret. Grunnleggeren av organisasjonen vil ofte være leder, men struktur og administrative systemer er ikke utviklet i noen vesentlig grad. Behovet for struktur, systemer og regler vil vokse i takt med at organisasjonen vokser.

I den voksende organisasjonen vil det bli behov for hierarkiske strukturer og spesialisering av oppgaver. Det vil bli flere ledernivåer og administrasjon for utvikling av prosedyrer og rutiner. Organisasjonen kommer inn i en byråkratisk fase.

Ved fortsatt vekst vil byråkratiseringen kunne lede til treghet med tanke på beslutninger og gjennomføring, og organisasjonen kan få behov for en oppdeling i mindre enheter og avdelinger med varierende grad av selvstyre. Ved videre vekst kan organisasjonen få problemer med koordineringen av de ulike selvstyrte enhetene. En løsning som kan benyttes er å opprette matrisestrukturer der enheter samarbeider på tvers for å løse oppgaver.

Det vil i dette perspektivet være veksten som er driveren av endringene. Veksten i seg selv vil legge føringer for hvordan organisasjonen er nødt til å endre seg for å kunne bestå.

3.1.3 Endring som naturlig utvelgelse- konkurranse om knappe ressurser som drivkraft

I dette perspektivet er utgangspunktet markedet og hvordan det påvirker organisasjoner når de konkurrerer om begrensede ressurser innenfor et organisasjonsfelt (Jacobsen D.I., 2018).

Innenfor organisasjonsfeltene er det en antakelse om at organisasjoner i utgangspunktet er relativt lite mottakelige for endring. Det er sterke krefter både utenfra, i omgivelsene til organisasjonen, og innad som søker stabilitet og motvirker endring. Dette kan lede til at endring blir svært vanskelig selv om organisasjonen har dette som mål, og spesielt hvis det er snakk om en radikal endring der de skal gå fra et marked til et annet.

Variasjon, utvelgelse og opprettholdelse er sentrale begreper i dette perspektivet. En viss variasjon finnes innenfor alle organisasjonsfelt. Selv om de ulike organisasjonene i

utgangspunktet driver med det samme, har de valgt ulik tilnærming eller løsninger. De som driver mest effektivt vil klare seg best og de som er mindre effektive vil prøve å endre seg gjennom å etterligne metodene til de som gjør det bra. Dette perspektivet fremholder at de fleste organisasjoner ikke er bevegelige og de vil således mislykkes i sitt forsøk på endring for å oppnå bedre resultater. Organisasjonene som mislykkes går under og nye kommer til. Hvis de som kommer til er bedre tilpasset organisasjonsfeltet vil de ta over plassen til de som ikke klarte seg. Endring er dermed ikke et resultat av at de enkelte organisasjoner gjennomfører endring, men at det skjer en naturlig utvelgelse der de som er best tilpasset organisasjonsfeltet overlever, mens de svakeste forsvinner, mye likt Darwins evolusjonsteori.

Jacobsen D. I. (2018) sier at det tross dette ikke nødvendigvis er bare de som er best tilpasset som overlever. Omgivelsenes forventninger og krav, ideologier og verdier vil også i noen grad bestemme hvordan organisasjoner innenfor ulike felt skal se ut. Hvis disse kreftene er sterke nok kan de være med og bremse fremskritt og sørge for at tunge og tradisjonelle organisasjoner består selv om det finnes alternativer som kunne vært mer effektive.

Legitimitet kan være en like viktig faktor som kampen om knappe ressurser hva gjelder overlevelsen til organisasjoner. Har de legitimitet og støtte fra omgivelsene har de større sjanse for overlevelse, noe som i sin tur igjen kan lede til at organisasjoner innenfor samme felt blir like hverandre. Imitasjon blir en faktor i endringen der systemer og strukturer hos de som anses være de beste etterlignes av de øvrige.

3.1.4 Endring som dialektisk prosess- interessekonflikt som drivkraft

I dette perspektivet er det motstridende interesser som er drivkraften (Jacobssen D. I., 2018). En maktkamp mellom ulike interesser innad i organisasjonen leder til at endringer skjer på en måte som fremmer interessene til vinneren. De viktigste drivkreftene i endringen blir politikk og maktkamp. Alle endringer, både internt og eksternt, kan påvirke maktforholdet i en organisasjon og således også hvordan endringer kan tvinges frem. For å gjennomføre endringer må makten være stabil hos den som ønsker endringene.

Hvis det er flere koalisjoner i organisasjonen med relativt lik makt vil forhandlinger kunne være nødvendig for å gjennomføre endringer. Endringene kan bli kompromisser mellom flere parter og løsningene trenger ikke bli tilfredsstillende for noen av dem (Jacobsen D. I., 2018). Innenfor et organisasjonsfelt vil det ifølge dette perspektivet ikke nødvendigvis være den best tilpassede som vinner, men den sterkeste.

3.1.5 Endring som anarki- tilfeldigheter som drivkraft

Her legges til grunn at endringer mye godt skjer ved tilfeldigheter. Organisasjoner er en sammensetning av ulike mennesker og avdelinger der mange ting skjer parallelt. Hvis utfordringer oppstår møtes mennesker fra ulike deler av organisasjonen og med forskjellige utgangspunkt for å beslutte hvordan problemene skal løses. Dette kan medføre at det ikke bestandig er den beste løsningen som blir resultatet, men den løsningen som er tilgjengelig der og da. Resultatet styres av når og hvor koblingen mellom ulike aktører oppstår. Det er stort sett noen føringer for hvem som skal og må delta i ulike beslutningsfora, men det kan likevel bli en variasjon utfra hvem som har tid eller mulighet for deltakelse ved et gitt tidspunkt (Jacobsen D. I., 2018). En stedfortreder for den som egentlig skulle ha deltatt har ikke nødvendigvis samme preferanser til måter å løse problemet på, og resultatet kan derfor også bli annerledes.

Endringer kan også oppstå eller settes i gang mer eller mindre tilfeldig ved at en som har et problem møter noen som mener de har en løsning og en prosess igangsettes for å prøve ut dette. I en organisasjon kan dermed deler være i endring uavhengig av de andre og man får områder som utvikler seg mye mens andre er relativt statiske. Det kan bli foretatt små endringer og justeringer på eksempelvis rutiner og arbeidsmetoder ettersom det blir nødvendig, eller det jobbes med mellommenneskelige relasjoner som ikke fungerer. Dette medfører at det skjer små endringer på mange ulike plan mye av tiden, uten at det er satt i system som en helhetlig løsning for organisasjonen (Jacobsen D. I., 2018). I tillegg til dette antas det at hvilke personer som er ansatt har noe å si både for hva som blir gjort og hvordan det gjøres. Når ansatte slutter og nye kommer til er det ikke gitt at de vil løse oppgavene på samme måte som sine forgjengere.

3.2 Endringskapasitet

Endringskapasitet handler på organisasjonsnivå om evnen til å sikre lønnsomhet på sikt ved å gjennomføre endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Endringskapasiteten kjennetegnes ved at organisasjoner som har endringskapasitet vil oppleve et lavere nivå av effektivitetstap og produksjonstap ved gjennomføring av endringer, sammenlignet med organisasjoner som ikke har opparbeidet nevneverdig endringskapasitet. På det personlige plan, for den enkelte ansatte, er det ifølge Meyer & Stensaker (2011) mange studier som viser på at stadige endringsprosesser har en negativ innvirkning og kan lede til endringstretthet og endringskynisme, men det finnes også noen studier som viser på at ansatte blir bedre i stand til å håndtere endringer med erfaring. De funn Meyer & Stensaker (2011) gjorde i sine

undersøkelser indikerer at ansatte som har vært gjennom mange store endringsprosesser reagerer mer likt sammenlignet med de som ikke har det. Reaksjonen preges av lojalitet, men også noe passivitet. I organisasjoner der ansatte har vært gjennom mange endringsprosesser kan det se ut som de har en større grad av sannsynlighet for at implementeringen går bra ettersom reaksjonsmønstrene er mer forutsigbare og lojale. Dette vil øke endringskapasiteten forutsatt at de forutsigbare reaksjonsmønstrene ikke preges av resignasjon og passivitet. Det ble nevnt to ulike lojale reaksjonsmønstre der det ene kan virke som en resignert innstilling hvor de ansatte aksepterer endringen for at det virker som minste motstands vei. Her er de ansatte i realiteten endringstrette, men det krever mer å gjøre motstand enn å bare bli med. Det andre preges av endringsvillighet, der ansatte faktisk er positive og basert på erfaringer med tidligere endringer ser nytten av arbeidet.

Det er ifølge Meyer & Stensaker (2011) avgjørende hvilken erfaring ansatte har med tidligere endringsprosesser for hvorvidt de er positive eller resignerte overfor nye endringer. Leder har en viktig rolle for hvordan endringsprosesser blir gjennomført og oppleves i organisasjonen, og for å opparbeide endringskapasitet bør det være fokus på å få til en utstrakt positivitet og minimere resignasjon og endringstretthet. Å ha tydelige mål for endringene, og forståelse for hvorfor de skal gjennomføres er en del av dette.

3.3 Endringsledelse

Ifølge Klev & Levin (2009) vil ledelse av endringsprosesser være det mest normale, mens ledelse av stabile forhold vil være unntaket. De fleste organisasjoner er i mer eller mindre konstant endring og å lede disse prosessene man selv deltar i vil være en del av lederens hverdag. Dette synet deles også av Kirkhaug (2015) som beskriver konstant utvikling og endring hos de fleste av dagens organisasjoner. Kirkhaug (2015) sier videre at dette setter store krav til ledere og hvordan de skal utøve faget sitt. Stabilitet er det som oppleves trygt, men her skal organisasjonens videre bærekraft sikres gjennom å ta bort det som gir trygghet, altså stabiliteten. Ledere vil være avhengig av å ha tillit hos sine ansatte ved endringsprosesser, og i hvilken grad lederen evner å skape og opprettholde denne tilliten vil påvirke resultatet. Bruk av visjoner og verdier kan være virkemidler som fremmer denne tilliten i kombinasjon med lederens evne til å formidle nødvendigheten av, og grunnene for, endringene som skal gjøres.

Bolman & Deal (2009) anfører at resultatet for organisasjonen som følge av endringer og omstruktureringer vil avhenge av at ledere har evnen til både å se hvilken påvirkning det har

på den enkelte ansatte, men også for organisasjonen som helhet. Alle endringer kan på kort sikt føre til motstand og kontraproduktivitet, men ved god ledelse kan endringer medføre så vel økt produktivitet som økt trivsel hos de ansatte.

Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) tar for seg hva som skal til for at en leder skal lykkes på generell basis, men med særskilt fokus på prosjektlederrollen. Dette anses som relevant da mange endringsprosesser blir gjennomført med ulike tidsavgrensede delprosjekter. Selv om prosjektlederrollen er spesiell vil den ikke avvike markant fra generell ledelse ettersom begge har til hensikt å gjennom påvirkning av mennesker, og deres samspill, hjelpe organisasjonen å nå de målsetninger den til enhver tid har. Selv om det kan hevdes at ulike lederroller og ledernivå kan fordre ulik kompetanse, vil evnen til å forstå og håndtere mellommenneskelige relasjoner være viktig hos alle ledere på alle nivå. Å kunne påvirke individer til sammen å skape resultater er noe av essensen i ledelse.

Jacobsen D. I. (2018) snakker om drivkrefter og motkrefter ved endring. Motkreftene vil søke å opprettholde stabilitet, mens drivkreftene vil være pådrivere for endring. For at en endring skal kunne gjennomføres må motkreftene være svakere enn drivkreftene. Med dette utgangspunktet finnes det to veier til endring. Enten må drivkreftene forsterkes eller så må motkreftene dempes. Jacobsen D. I. (2018) refererer til Kurt Lewins modell for endring gjennom tre steg: *opptining, bevegelse og nedfrysing*.

I endringsledelse vil fokuset ligge primært på de to første fasene. *Opptining* vil være å klargjøre organisasjonen for endring gjennom å opparbeide endringsvilje. Det må opprettes en forståelse for, og ønske om, de endringer som skal skje i organisasjonen. *Bevegelse* vil være iverksettelse av endringen. Lederen må ta stilling til hvordan det skal ageres for at endringene skal kunne gjennomføres. *Nedfrysing* er å implementere og forankre endringene i organisasjonen (Jacobsen D. I., 2018).

Klev og Levin (2009) beskriver ledelse av stabile forhold er uvanlig og sjeldent, mens å lede endringsprosesser har blitt normaltstanden. På samme måte som vi ser på at organisasjoner er i stadig endring vil også lederen måtte forholde seg til å være leder for endringer de selv er en del av og deltar i.

Klev og Levin (2009) beskriver videre to nivåer for ledelse av endringsprosesser. Å utvikle økonomiske, teknologiske og menneskelige ressurser er det første nivået. Det er et strategisk nivå der målet er å gjøre organisasjonen i stand til å håndtere de utfordringer fremtiden gir med utgangspunkt i at fremtiden er uvis og ikke kan planlegges i detalj. På det operative

nivået forstås ledelse som evnen til å håndtere de utfordringer og behov for endring som faktisk viser seg å komme. Medarbeidernes kompetanse og involvering vil være sentral der organisasjonen gjennom påvirkning av omgivelsene er i stadig endring. Dette innebærer at lederne både må skape muligheter og rammer, samtidig som de skal utvikle og teste forståelsesmodeller. I tillegg må lederne gjennom egen adferd vise ønskede normer og verdier og gi retning for utviklingen. Parallelt med at dette pågår er det også viktig å dempe usikkerheten som kan oppstå ved endringsarbeid.

3.4 Prosjekter og prosjektledelse

Et prosjekt defineres ifølge Aarseth, Rolstadås & Klev (2015, s.18) som

"Et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme."

Hvilken generell innstilling deltakere i et prosjekt eller en organisasjonsutvikling har i utgangspunktet kan ha mye å si både for resultatet og hvordan deltakere påvirkes. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) beskriver hvordan mye av det vi gjør blir beskrevet som prosjekter og begrepet vies stor oppmerksomhet. Det er samtidig mange prosjekter som ikke når sine mål og best kan beskrives som lite vellykket. Dette kan lede til at prosjektbegrepet blir negativt ladet og forbundet med arbeid som ikke nødvendigvis gir så mye resultat. Både medarbeidere og ledere i flere virksomheter gir uttrykk for oppgitthet ved lansering av nye prosjekter, nettopp for at de har dårlige erfaringer fra tidligere prosjekter de enten har deltatt i eller hørt om. Det kan lede til endringstretthet.

For å unngå dette er det viktig med en viss suksess i prosjekter.

Målet med prosjekter er å løse en eller flere oppgaver innenfor en gitt pris og kostnadsramme, og hvorvidt prosjektet er en suksess måles opp mot resultatet i forhold til målene som ble satt. Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) skiller mellom prosjektledersuksess, der resultatmålene gir en indikasjon på hvor godt prosjektet er ledet, og prosjektsuksess som i sin tur viser i hvilken grad eiernes forventinger blir innfridd sett i lys av effektmålene.

Pinto og Slevin (1988) har gjennom sine studier kommet frem til en liste over de ti faktorene som er mest avgjørende for om et prosjekt skal oppnå suksess.

1. Prosjekt mål. Prosjektet må ha klare og tydelige mål og retning.

2. Støtte fra toppledelsen. Vilje til å avse nok ressurser og beslutningsmyndighet for å oppnå suksess.
3. Prosjektplan. Detaljerte og spesifiserte planer for gjennomføring og implementering av prosjektet.
4. Kommunikasjon med kunden. Kommunikasjon med, og aktiv lytting til, alle interessenter i prosjektet.
5. Personal. Rekruttering, utvelgelse og opplæring av nødvendig personell for gjennomføring av prosjektet.
6. Tekniske forhold. Tilgang på nødvendig teknologi og ekspertise for å gjennomføre prosjektet effektivt.
7. Godkjenning fra kunden. Evnen til å selge inn sluttproduktet til de som skal bruke det.
8. Oppfølging. Prosjektledelsen må gjennom hele prosessen følge med på fremdriften i henhold til plan.
9. Kommunikasjon. God kommunikasjon så vel innad i prosjektteamet som med sluttbrukere og kunder.
10. Problemhåndtering. Evnen til å håndtere uventede situasjoner og avvik fra opprinnelig plan.

Oppsummering

Ifølge Klev & Levin (2009) er det normale i dagens organisasjoner å være i endring, og ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er å drive endringer og utviklingsarbeid en av lederens viktigste oppgaver.

Jacobsen D. I. (2018) presenterer fem ulike perspektiver på endring. I en *Planlagt endring-intensjoner som drivkraft* er bakgrunnen at noen har sett et behov for endring basert på nye krav eller endrede forutsetninger. I *Endring som livssyklus- vekst som drivkraft* hevdes det at organisasjoner utvikler seg på en gitt måte den tid de eksisterer. En organisasjons vekst vil tvinge frem endringer og veksten i seg selv vil legge føringer for hvordan organisasjonen er nødt til å endre seg for å kunne bestå. I *Endring som naturlig utvelgelse- konkurranse om knappe ressurser som drivkraft* er det konkurransen i markedet som driver endringene. Den som er best på å tilpasse seg de forutsetninger som finnes vil bestå. Ved *Endring som dialektisk prosess- interessekonflikt som drivkraft* er det maktkamp og motstridende interesser som er drivere for endring. Her vil ikke nødvendigvis den best tilpassede vinne, men den

sterkeste. Det siste perspektivet *Endring som anarki- tilfeldigheter som drivkraft*. Her hevdes det at endringer ofte skjer ved tilfeldigheter og at det ikke nødvendigvis er den beste løsningen som blir benyttet, men den som er tilgjengelig på det tidspunktet den behøves.

Meyer & Stensaker (2011) sier at endringskapasitet på organisasjonsnivå handler om evnen til å sikre lønnsomhet på sikt ved å gjennomføre endringer. På det personlige plan handler endringskapasitet mye om hvilke erfaringer den enkelte har med seg fra tidligere endringsprosesser.

Kirkhaug (2015) sier at den konstante utvikling og endring hos de fleste av dagens organisasjoner setter store krav til lederne. De er nødt til å skape tillit hos sine ansatte og forståelse for nødvendigheten av de endringer som skal gjennomføres. Også Bolman & Deal (2009) poengterer viktigheten av god ledelse for å gjennom endringer få økt produktivitet og trivsel blant ansatte. Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) hevder at å kunne påvirke individer til sammen å kunne skape resultater er noe av essensen i ledelse.

Jacobsen D. I. (2018) snakker om drivkrefter og motkrefter ved endring. Motkreftene vil søke å opprettholde stabilitet, mens drivkreftene vil være pådrivere for endring. For at en endring skal kunne gjennomføres må motkreftene være svakere enn drivkreftene.

Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) sier at mye av det vi gjør blir beskrevet som prosjekter og at begrepet vies stor oppmerksomhet. For å unngå endringstretthet og oppgitthet ved lansering av prosjekter er det viktig med en viss suksess. De som har deltatt i vellykkede prosjekter er ofte mer positivt innstilt også til nye prosjekter. Pinto & Slevin (1988) har gjennom sine studier kommet frem til en liste over de ti faktorene som er mest avgjørende for om et prosjekt skal oppnå suksess.

4.0 Metode

4.1 Forskningsstrategi og design

Analysen er en kvalitativ undersøkelse av erfaringer hos kommunale helse- og omsorgsledere i en kommune med ca 6700 innbyggere. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er kvalitativ metode å samle inn data som tekst, bilde eller lyd og registrere disse.

Problemstillingen viser til hvordan ledere opplever og påvirkes av endringer og prosjekter.

Dette anses best dekket gjennom en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer. Kjent kunnskap på området er forsøkt kombinert med informasjon og erfaringer fra respondentene. Informasjonen og erfaringene er innhentet gjennom intervjuer.

Det er benyttet en fenomenologisk tilnærming for å belyse problemstillingen. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) beskriver at meningsinnholdet er det vanlige å analysere i fenomenologi. Man leter etter en dypere mening bak informasjonen man får fra informantene og tolker dette for å prøve å forstå tankene bak. Forskeren mener at en fenomenologisk tilnærming var egnet for å kunne svare på problemstillingen, da målet var å finne ut hvordan en gitt gruppe mennesker, lederne, ble påvirket av et fenomen på bakgrunn av sin erfaring, forståelse og opplevelse av dette. Malterud (2003) i Johannesen, Christoffersen & Tufte (2011) sier at å analysere meningsinnhold kan deles inn i fire hovedsteg:

1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

4.1.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Den første fasen handler om å skaffe seg en oversikt over de innsamlede dataene. Materialet ble gjennomlest og det ble sett etter temaer som skilte seg ut som interessante eller sentrale. Her lå ikke fokuset på detaljer, men på hovedtrekk i temaene som fremkom. Noen vektlegger å tydeliggjøre tekstens meningsinnhold gjennom å sammenfatte de innsamlede dataene (Thagaard, 2009 i Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011). Dette er for å konsentrere den mengden av data som er meningsbærende for forskningen og fjerne informasjon som er mindre relevant. Dette ble også gjort i denne undersøkelsen.

Det sammenfattede materialet vil være den forståelsen forskeren først får av dataene. Den endelige fortolkningen vil kunne påvirkes av dette utgangspunktet, men mer bearbeiding av dataene kan også lede til at fortolkningen endrer seg (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

4.1.2 Koder, kategorier og begreper

I den andre fasen ble det som for problemstillingen var relevant skilt ut. Dette ble gjort ved å gå gjennom materialet systematisk for å finne deler av teksten som belyste hovedtemaene. Programmet Nvivo ble benyttet for å sortere materialet ut fra meningsbærende innhold og knytte det opp mot noder. Dette benevnes som koding (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Kodingen benyttes for å organisere og systematisere teksten og innholdet for å enklere kunne analysere det man faktisk ønsker å se på.

Ulike deler av teksten som viste til samme tematikk eller hovedtrekk ble tatt ut og slått sammen. Sentrale begreper ble benyttet for å klassifisere og organisere teksten. Induktive koder var kategorier som kom frem gjennom temaer fra selve materialet, mens deduktive koder har utgangspunkt fra problemstilling, nøkkelbegreper eller hypoteser. Det ble satt av mye tid til koding da dette var en omfattende og tidkrevende prosess. Noen koder ble endret underveis da de viste seg lite hensiktsmessig, mens andre ble slått sammen. Analyse av teksten og koding foregikk parallelt og ikke adskilt, da koding ikke kan skilles fra prosessen med fortolkning (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I følge Thagaard (2009) vil mer teoretiske eller tolkende koder fremkomme under fortolkningsprosessen, i motsetning til de mer beskrivende kodene initialt. Beskrivende koder markerer meningsinnholdet i datamaterialet, mens tolkende koder har mer fokus på forståelse av materialet gjennom å tolke og forstå sammenhenger.

4.1.3 Kondensering

I kondenseringsfasen ble meningsinnholdet i de etablerte kodene trukket ut. De delene av teksten som var funnet meningsbærende ble fokus. Med bakgrunn i kodeordene ble det reduserte materialet organisert. Dette ble også gjort i Nvivo der transkripsjoner av intervjuene ble delt opp og kategorisert. I denne fasen ble koder slått sammen eller ordnet inn under hverandre, alt ettersom de ble bedømt som mest hensiktsmessig å klassifisere som mer generelle koder eller underkoder. Gjennom dette arbeidet ble det utviklet mer abstrakte koder enn de opprinnelige (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

4.1.4 Sammenfatning

I denne fasen ble nye beskrivelser eller begreper utformet gjennom at materialet ble sammenfattet, eller rekontekstualisert. Det ble sett på om det var samsvar mellom det opprinnelige materialet og den sammenfattede teksten. Hvis det er tvil om samsvar her må det avdekkes hvor i prosessen det eventuelt har gått galt. Ulike feilkilder kan være at kodeord ikke passer eller at kondenseringen ikke er utført på en tilfredsstillende måte. I løpet av analyseprosessen kan også ny kunnskap tilkomme hvilket kan medføre behov for å endre kategorier og koder. Å finne mønstre og sammenhenger som ikke umiddelbart er synlige er målet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Berg (2001) i Johannessen et al (2011, s. 199) har satt opp en oversikt over rekkefølgen i en fenomenologisk analyse av kvalitativt datamateriale:

- " - Dataene samles inn og gjøres om til tekster (for eksempel feltnotater eller intervjuutskrifter).*
- Tekstene gis koder som er teoretisk utledet (deduksjon), eller som kommer fram i datamaterialet (induksjon).*
- Koder klassifiseres i kategorier eller temaer. Kategoriene angir hvilke temaer som kommer opp i intervjuet/teksten. Et sett med dekkende kategorier kan følgelig gi en oversikt over de (etter forskerens mening) viktigste temaene i intervjuet/teksten.*
- Datamaterialet sorteres etter disse kategoriene for at forskeren skal kunne avdekke lignende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller.*
- Det sorterte datamaterialet analyseres. Analysearbeidet består i å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og beskrives på et høyere abstraksjonsnivå.*
- Identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier."*

Det ble under prosessen tatt utgangspunkt i denne oversikten.

4.2 Utvalg

Både i kvalitative og kvantitative undersøkelser er det viktig å vurdere hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utvelgelsen av informanter (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Dette for å sikre at de informanter man velger faktisk har noe av betydning å si om det som ønskes å undersøke.

Jacobsen D. I. (2015) skiller mellom informanter og respondenter. Respondenter beskrives som personer som har spesiell kjennskap til et fenomen, eller er medlem av en gruppe vi ønsker å undersøke. Informanter beskrives som personer som har kunnskaper om gruppen eller fenomenet vi ønsker å undersøke uten nødvendigvis selv å være en del av den. Disse begrepene glir over i hverandre og i denne undersøkelsen er det for enkelhets skyld blitt brukt respondent som benevnelse for alle intervjuobjektene.

Hva gjelder hvem som skulle intervjues ble dette styrt av henholdsvis inkluderingskriterier og ekskluderingskriterier. Dette innebærer ifølge Jacobsen D. I. (2015) å bestemme hvilke trekk informantene skal ha for å delta i undersøkelsen. Problemstillingen vil i stor grad bestemme disse kriteriene. Det ble her sett på hvordan ledere påvirkes og inkluderingskriterier innebar at de var ledere innenfor helse- og omsorg, mens andre likeledes ble ekskludert. I tråd med problemstillingen måtte de også ha vært i befatning med organisasjonsutvikling og prosjekter. Utvalget var formålsstyrt ettersom det er formålet med undersøkelsen og det vi vil undersøke som bestemmer hvem som bør intervjues.

4.2.1 Utvalgsstørrelse

Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tuft (2011) vil man ved kvalitative undersøkelser prøve å få mye og detaljert kunnskap ut av relativt få personer, eller respondenter. De som ble intervjuet var helse- og omsorgsledere med personalansvar fra ulike nivåer i organisasjonen, både med og uten budsjettansvar. Grunnet kommunens relativt beskjedne størrelse var mengden ledere å velge på noe begrenset, men målet var å få til mellom fem og ti intervjuer. Alle ti ledere som fylte kriteriene ble invitert til å intervjues og ni av dem takket ja. Alle ni ble intervjuet. De ni som ble intervjuet anses å være representative for organisasjonen da de både dekker alle ledernivå innenfor sektoren og utgjør 90% av populasjonen. Omfanget av undersøkelsen og tid til rådighet satte også begrensninger for hvor mange intervjuer det var hensiktsmessig å gjennomføre.

4.2.2 Utvalgsstrategi

Ved kvalitative undersøkelser vil vanligvis respondentene ikke velges tilfeldig da man er ute etter å få så fyldig og relevant informasjon som mulig rundt det man tenker å undersøke (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Det ble vurdert hvilke personer i organisasjonen som mest sannsynlig ville kunne tilføre undersøkelsen noe av verdi. Såkalt strategisk utvelgelse.

4.2.3 Rekruttering

Rekrutteringen foregikk i all vesentlighet ved direkte kontakt da respondentene befant seg i samme organisasjon som forskeren og i stor utstrekning var kolleger av samme. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er det både fordeler og ulemper med å rekruttere ved direkte kontakt.

Man kan forklare inngående hva det er som skal undersøkes, enten ved hjelp av visuelle hjelpemidler eller grundige forklaringer med mulighet for respondenten til å stille spørsmål underveis. Man kan også gjennom direkte rekrutteringer avdekke om den potensielle informanten viser tegn til motstand og forsikre seg om at vedkommende har forstått hva det innebærer å delta. Ulemper kan være ressursbruk for å oppsøke respondenten, noe som ikke var et tema for denne undersøkelsen. Ressursbruken for å komme i kontakt med respondentene var beskjeden da de jobber i samme organisasjon som forskeren.

Samhandlingen kan også bli vanskelig hvis det ikke er god kjemi mellom den som rekrutterer og respondenten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Dette opplevdes ikke som en utfordring i denne undersøkelsen.

4.3 Datainnsamlingsteknikk

Ved innsamling av kvalitative data er den mest brukte måten intervjuer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Med mindre temaene er sensitive, eller på annen måte vanskelig, vil de fleste føle seg komfortabel med en intervjusituasjon. Det gir muligheter til å få fylldige beskrivelser og setter lite restriksjoner med tanke på fleksibilitet og hvor de kan gjennomføres.

Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) presenterer en del årsaker til at kvalitative intervjuer kan være hensiktsmessige, og noen av dem var aktuelle for denne undersøkelsen. For å få den informasjonen vi er ute etter er det behov for at respondentene fritt kan uttrykke seg, noe som ikke er like enkelt hvis det benyttes spørreskjema som er veldig strukturert. Hvis respondenten kan være med å styre hva som tas opp i intervjuet vil det være lettere for dem å gi uttrykk for sine erfaringer og oppfatninger om det vi ønsker å undersøke. Et kvalitativt intervju egner seg godt for å få frem nyanser og kompleksitet.

Ettersom det vi ønsket å se på, relatert til problemstillingen, i stor grad var menneskers opplevelser av noe, anses det som at kvalitative intervjuer var en fornuftig måte å gå frem på. Det var ledernes subjektive opplevelser og erfaringer som dannet datagrunnlaget som ble analysert og tolket.

Det ble benyttet semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 1), men spørsmål, temaer og rekkefølge ble tilpasset den enkelte intervjusituasjon og respondent. I tillegg til digitale lydopptak av intervjuene tok intervjueren notater underveis for å kunne beskrive ikke verbale reaksjoner fra respondenten. Dette gav begrenset med tilleggsopplysninger. Undersøkelsen foregikk i kommunen forskeren selv var ansatt og utvalget ble tatt basert på hvem som har erfaringer innenfor temaet som skulle belyses. Intervjuene ble gjennomført på den lokasjon som for den enkelte var mest hensiktsmessig. Noen intervjuer ble foretatt på forskerens eget kontor, mens andre ble foretatt på respondentens kontor eller et møterom. Respondentene fikk selv påvirke hvor de ønsket å gjennomføre intervjuene.

4.4 Behandling av data

Dataene ble samlet inn gjennom intervjuer hvor samtalen ble tatt opp med digital diktafon. Lydfilene ble lagret lokalt på PC i påvente av transkribering. Det var kun intervjueren som hadde tilgang til filene og de vil slettes etter at prosjektet er fullført. Ettersom dataene skulle lagres elektronisk havnet dette inn under meldeplikt. Ifølge personopplysningsloven § 8 (lovdata.no, 2019) utløses konsesjons- eller meldeplikt hvis prosjektet innebærer elektronisk lagring, helt eller delvis, av personopplysninger.

Personopplysninger er informasjon som indirekte eller direkte gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner. Sensitive opplysninger utløser i henhold til personopplysningsloven (lovdata.no, 2019) konsesjonsplikt. Som sensitive opplysninger regnes ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011):

- Rasemessig eller etnisk bakgrunn og politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning
- At en person har vært mistenkt, siktet eller dømt for et straffbart forhold
- Helseforhold
- Seksuelle forhold
- Medlemskap i fagforeninger

Det ble ikke behandlet data som omhandler overfor nevnte forhold, og prosjektet kom da i stedet inn under meldeplikt. Prosjektet ble meldt til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Dette ble gjort via meldeskjemaet på www.nsd.uib.no/personvern.

Respondentene er i det ferdige produktet anonymisert. Med tanke på at organisasjonen det ble forsket i er av relativt beskjeden størrelse fremkommer det hverken kjønn, alder eller

utdypende opplysninger om stilling. Dette vil i en såpass liten kommune lett kunne spores tilbake til enkeltpersoner.

4.5 Gjennomføring av dataanalysen

Kvalitative data vil måtte fortolkes da de ikke nødvendigvis er selvforklarende (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det vil kunne være en glidende overgang mellom fortolkning og analyse, men det er likevel mulig å skille dem noe. Ved analysen skal forskeren trekke en konklusjon for å svare på problemstillingen. Det ble søkt å finne et mønster og en dypere mening gjennom å dele opp i elementer og biter for å avdekke budskapet. Hvis noe settes i en større sammenheng er vi mere over på tolking. Ved tolking av data vil forskeren se på hva konklusjon og analyse har å si for det som undersøkes. Målet er å forstå og kunne forklare analysefunnene. Ved fortolkning letes det etter mening som ikke i utgangspunktet er åpenbar. Dette ble forsøkt oppnådd gjennom å bruke relevant litteratur og se på funnene utfra den.

Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) legger til grunn at dataanalysen har to hensikter:

1. Å organisere data etter tema.

For å ikke miste verdifull informasjon og legge til rette for analyse organiseres, systematiseres og reduseres datamaterialet.

2. Å analysere og tolke

Forskeren baserer seg på datamaterialet for å utvikle perspektiver på og fortolkninger av informasjonen. Målet er å kunne rapportere på identifiserte mønstre og temaer i datamaterialet. For å oppnå forståelse er en forutsetning systematisering og organisering og det ble gjort før fortolknings- og analysearbeidet.

4.5.1 Organisering av data

Kvalitativt datamateriale kan, ifølge Mason (2002) i Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011), i hovedsak organiseres på tre måter:

- Tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller.

Selv om de tre måtene ikke utelukker hverandre ble det i dette prosjektet hovedsakelig benyttet tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data.

Kategori- og tverrsnittsbasert inndeling innebærer å gjennom et system indeksere datamengden for at materialet skal få en meningsfull inndeling. For å finne igjen temaer som er relevante settes merkelapper på avsnitt eller setninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Intervjuguide som ble utarbeidet før datainnsamlingen ble brukt som utgangspunkt når datamaterialet skulle sorteres og kategoriseres. Her kan informasjonen deles inn etter hovedkategorier eller under hvert spørsmål fra intervjuguiden. I dette tilfellet ble det i all hovedsak inndelt etter hovedkategorier som var sammenfallende mellom de ulike intervjuene.

Da en slik tilnærming kan bli litt for generell, og heller ikke dekke nonverbal informasjon som fremkommer i intervjusituasjonen, ble det i tillegg benyttet koding som kan resultere, og resulterte, i flere kategorier per tekst. Underkategorier oppsto da det ble flere nivåer av kategorier. Kategoriene og underkategoriene blir presentert i kapittel 5 Empiri. Hvordan forskeren leser teksten vil også påvirke kodingen. Det ble i dette prosjektet hovedsakelig foretatt en fortolkende lesning av teksten. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) beskriver fortolkende lesning som at forskeren forsøker å dra slutninger utfra eksisterende data og vise hva han tror disse representerer og betyr.

Gjennom tolkende lesing søkes det å belyse hvilken forståelse og tolkning respondentene har om fenomenet som skal studeres.

4.6 Reliabilitet

Hvordan data samles inn og bearbeides og hvilke data som benyttes, vil være knyttet til reliabilitetsbegrepet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Ved kvalitative studier er det vanskelig å teste reliabiliteten på samme måte som i kvantitative studier.

Datainnsamlingsteknikkene er mindre strukturerte og datainnsamlingen kan ofte bli styrt av samtalen/intervjuet. De observasjoner forskeren gjør vil være avhengig av både sammenheng og situasjon, noe som gjør det vanskelig for andre forskere å gjenskape en kvalitativ forskning. Tolkningen vil også være subjektiv ettersom forskeren bruker seg selv og sine erfaringer inn i prosessen.

For å sikre reliabiliteten i undersøkelsen er det forsøkt å gjengi så godt og nøyaktig som mulig på hvilken måte undersøkelsen er gjennomført og hva som er lagt til grunn for de resultater som forevises.

Jacobsen D. I. (2015) snakker om hvordan de som undersøkes påvirkes av måten undersøkelsen blir gjennomført på. Både den som intervjuer og de som intervjues kan

påvirkes av motparten. Hvordan intervjueren opptrer, ordlegger seg og fremstår kan påvirke intervjuobjektet og således den informasjon som fremkommer. Det er derfor viktig at det reflekteres over hvordan intervjusituasjonen var og om det var elementer i situasjon, lokasjon eller stemning som kunne ha påvirket resultatet. Her tas det høyde for at forskerens egen posisjon i organisasjonen i noen grad kan ha påvirket svarene fra enkelte respondenter, da de som ble intervjuet både befinner seg over, under og på samme ledernivå som forskeren. Det er en antagelse at spesielt underordnede kan tendere å svare i den retning de tror en overordnet ønsker. Opplevelsen under intervjuene var dog ikke at dette var tilfellet, da respondentene fremsto som både ærlige og oppriktige og svarene ikke fremsto som konstruerte.

Intervjuene er foretatt blant ledere fra ulike nivåer i organisasjonen og med varierende ansvar og ulike enheter innen helse og omsorg. Svarene fra respondentene er likevel relativt samstemte innenfor mange av de temaene som er belyst. Det må på bakgrunn av dette kunne antas at svarene representerer nært opp til faktiske forhold. Hvis dette var opplevelser som kun stammet fra enkeltindivider eller enkeltepisoder antas det at det ville vært større diversitet i besvarelsene fra respondentene. Hvis man legger til grunn at besvarelsene fra respondentene i stor grad speiler virkeligheten i organisasjonen, viser det på behov for større kompetanse rundt prosjekter og endringsprosesser for at dette skal kunne gjøres på en måte som gir den effekt man ønsker.

Gjennom den metodiske tilnærmingen som er valgt for undersøkelsen vil resultatet være en tolkning av den informasjonen som er innhentet. Tolkning er ingen eksakt vitenskap og ettersom forskeren selv er ansatt i organisasjonen det ble forsket på, og kollega med respondentene, er det lagt stor vekt på å unngå at forskerens egen oppfatning og erfaring skal påvirke tolkingen av intervjuene. Det var også knyttet noe spenning til hvorvidt respondentene ville være oppriktige under intervjuene, eller om å intervjues av en kollega fra samme organisasjon kunne virke hemmende på svarene og oppriktigheten til respondentene. Dette opplevdes ikke å være et problem, da alle respondenter fremsto som både meddelssomme og interesserte i undersøkelsen. Det oppleves som at det heller var en fordel at respondentene ble intervjuet av noen de hadde et forhold til og som de visste at hadde kjennskap til organisasjonen og da også en større forståelse for deres opplevelser av både utfordringer og arbeidssituasjon generelt. Det er en antagelse at den metodiske tilnærmingen som ble benyttet var hensiktsmessig med tanke på de svar som ble gitt.

Om denne undersøkelsen skulle vært utvidet i omfang til å dekke flere kommuner, eller flere deler av organisasjonen, ville nok tilnærmingen ha kunnet endres noe. En mulighet hadde vært å kombinere kvalitative intervjuer med kvantitative spørreundersøkelser. Man kunne sendt ut spørreskjema innenfor de tema som skulle belyses til et stort antall respondenter og så tatt kvalitative intervjuer hos et representativt utvalg. Dette hadde vært interessant med tanke på å avdekke om det var mulig å få sammenfallende resultater fra flere kommuner eller ulike deler av organisasjonen, samt å se om de kvantitative dataene gav samme indikasjoner som de kvalitative.

4.7 Validitet

Hvorvidt de funn og fremgangsmåter som benyttes i forskningen gir resultater som er representative for virkeligheten gir en indikasjon på validiteten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). En grundig redegjørelse av fremgangsmåte, databehandling og bakgrunn for analyser og funn, vil gi en indikasjon på om det som var planlagt undersøkt faktisk blir undersøkt.

Jacobsen D. I. (2015) mener at å presentere sine funn for de som har gitt informasjonen kan være en måte å se om informasjonen speiler virkeligheten. Respondentene får en mulighet til å si om funnene samsvarer med det de ønsket å formidle. Alle respondentene fikk lese gjennom og kommentere funnene fra empirikapitlet. De fikk mulighet for å komme med direkte tilbakemelding til forskeren, enten muntlig eller skriftlig og si noe om de syntes funnene stemte med deres opplevelse av virkeligheten. Fem av de ni kom med tilbakemeldinger og alle mente de kjente seg igjen i deler av funnene. Jacobsen D. I. (2015) sier videre at selv om respondentene ikke nødvendigvis kjenner seg igjen i funnene betyr ikke det at de ikke er riktige, da noe av hensikten er å avdekke informasjon eller fakta de ikke i alle tilfeller selv er klar over. Det er derfor ikke nok med denne typen validering av funn alene, selv om det er en viktig del av prosessen. Man bør i tillegg ha en kritisk gjennomgang av koder og kategorier. Vi bruker koder og kategorier for å finne sammenhenger og organisere datamaterialet. Om kategoriene og kodene er riktige og gir den inndeling vi ønsker vil være et relevant spørsmål.

Noen fasit vil det ikke finnes så noe usikkerhet er det, men man kan gjennomføre noen kontroller. Vi kan se om resultatene endrer seg hvis koder og kategorier endres. Vi kan slå sammen separate kategorier fra tidligere analyse, eller splitte opp kategorier som har vært samtlende fra tidligere analyse. Hvis vi med bakgrunn i denne øvelsen får andre resultater eller

kommer til andre konklusjoner kan det indikere at kategoriene kanskje er for tilfeldige og ikke speiler virkeligheten i den grad vi ønsker (Jacobsen D.I., 2015). Resultatene må også ses opp mot eksisterende forskning rundt samme tema. Hvis våre resultater samsvarer med det andre forskere har funnet vil det være med på å styrke validiteten i vårt prosjekt. Det ble forsøkt både endring, sammenslåing og splitting av kategorier uten at det opplevdes å påvirke resultatet.

4.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Forskerens egen rolle har her vært delvis utfordrende da det ble forsket på egen organisasjon. Det vil kunne bli stilt spørsmål rundt agenda for forskningen, hvorvidt dette er en bestilling fra organisasjonen eller om det er andre underliggende årsaker til at det gjennomføres og så videre. Dette ble ikke opplevd som noen utfordring da respondentene syntes det var interessant tema og de virket glade for å kunne delta. I tillegg var det kolleger som ble intervjuet. Kan dette ha betydning for hvilke svar forskeren fikk? Kan det påvirke åpenheten? Vil respondenter vegre seg for å delta av samme årsaker?

Jacobsen D. I. (2015) sier en del om å studere egen organisasjon og hvordan det kan innebære både fordeler og ulemper. En klar fordel vil være at man kjenner organisasjonen fra før. Å få tilgang til informasjon vil være enklere da man kjenner personer i organisasjonen og vet hvem man skal spørre og hvem som kan bidra inn i den undersøkelsen man ønsker å gjøre. Dette opplevdes i stor grad som en fordel for forskeren da det var lett å relatere til hendelser og personer respondentene refererte til.

Jacobsen D. I. (2015) sier videre at det finnes både formelle og uformelle strukturer i enhver organisasjon, og kjennskap til disse er også en god hjelp når man søker å tilegne seg informasjon. Man har også en kjennskap til organisasjonens historie og kan plassere hendelser og anekdoter inn i en kontekst utenforstående kanskje ikke har mulighet til.

Det vil også være lettere å vurdere kvaliteten til informasjonen man får om man har kjennskap til organisasjonen og de hendelser som beskrives (Jacobsen D. I., 2015).

Det finnes som nevnt også ulemper ved å studere egen organisasjon (Jacobsen D. I., 2015). Et stort problem kan være om man er forutinntatt basert på sine egne erfaringer og opplevelser i organisasjonen. Dette kan lede til at man som forsker finner det man forventer å finne, ettersom det er lettere å legge merke til det som stemmer med våre egne antagelser. Dette gjør at man også kan gå glipp av en del informasjon eller observasjoner som en utenforstående kanskje ville fått med seg og lagt merke til.

Om man har egne erfaringer fra det området eller det fenomenet man ønsker å forske på kan det være vanskelig å holde en kritisk avstand. Man kan la personlige meninger eller oppfatninger skinne gjennom og bli en del av sitt eget forskningsprosjekt. Man kan bli møtt med skepsis om man oppfattes som en agent på oppdrag fra ledelsen, og man kan bli oppfattet som ikke nøytral selv om man i utgangspunktet er det. Jacobsen D. I. (2015) sier videre at man lett søker seg til de deler av organisasjonen man allerede kjenner og dermed kan gå glipp av informasjon fra deler man er mindre kjent med. Til sist kan man også utøve en form for selvsensur ettersom man vet at man skal tilbake og fungere som en del av organisasjonen. Hvis det fremkommer opplysninger som kan oppleves som kritikk av ledelsen, eller organisasjonen som sådan, vil det i noen tilfeller kunne være fristende å tone dette ned med tanke på egen posisjon. Som forsker er det viktig å være kjent med dette og ha fokus på det for at dataene skal bearbeides og gjengis så korrekt som mulig. Det anses at dette er vektlagt og nøye vurdert underveis i denne undersøkelsen.

4.9 Refleksjon over valgt design og metode

Det undersøkelsesdesign og den metode som ble valgt var ikke nødvendigvis den enkleste å gjennomføre gitt tidsrammen for oppgaven. Kvalitative undersøkelser er tidkrevende og omfattende. Å bearbeide teksten til et intervju på en time kan ta mange timer med transkribering, koding og kategorisering, og har man da mange intervjuer vil det medføre at det fort blir knapphet med tid i en oppgave av dette omfanget. Samtidig anses det som en relevant tilnærming til problemstillingen da det er vanskelig å se hvordan en kvantitativ studie skulle kunne gi like nyanserte svar rundt fenomener som kan beskrives som objektive opplevelser mer en graderbare intervaller av faktum.

4.10 Ethiske problemstillinger

Om handlinger er riktige eller gale vurderes ut fra retningslinjer, regler og prinsipper. Dette omtaler vi som etikk. For all forskning vil det gjelde juridiske retningslinjer og etiske prinsipper (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Forskning kan ikke heves over etiske prinsipper med argumentasjonen at innholdet er så viktig at reglene ikke gjelder. Det må brukes etiske prinsipper for å vurdere handlinger som vil få konsekvenser for andre mennesker. I dette forskningsprosjektet ble dette vektlagt da det var mennesker i organisasjonen som skulle gi informasjon om deler av virksomheten og da også potensielt andre personer i organisasjonen. Dette var mest uttalt gjennom datainnsamlingen.

En etisk problemstilling som kunne oppstå i denne oppgaven var hvis det framkom data som ikke samsvarte med den kunnskap forskeren allerede hadde om sin egen organisasjon, eller situasjoner og personer som ble beskrevet gjennom intervjuene. Det hadde vært mulig å havne i en situasjon der forskeren beviselig, grunnet sin kjennskap til organisasjonen, fikk data som ikke stemte med virkeligheten. Det hadde da vært viktig å forholde seg til de data som framkom og ikke hva en selv hadde av forkunnskap eller meninger om sammenhenger og hendelser. Dataenes tale er det som skal presenteres og bearbeides og det er det som har blitt gjort.

4.10.1 Informert samtykke

Informert samtykke er et krav når man vet hvilke informanter man skal bruke (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det ble i dette prosjektet innhentet skriftlig samtykke til deltakelse fra respondentene i forbindelse med at de fikk informasjon om prosjektet og forespørsel om deltakelse.

Personopplysningsloven krever at det skal være samtykke fra de som deltar i en undersøkelse. Dette gjelder fremst hvis det er mulig å identifisere enkeltpersoner. Det ble i denne undersøkelsen foretatt en anonymisering for å hindre indentifisering, men det ble likevel brukt samtykkeerklæring (vedlegg 2) for å sikre at de som ble brukt som respondenter visste hva de takket ja til. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) skal den som behandler dataene kunne vise til at samtykke er gitt, og skriftlighet letter denne prosessen da det er vanskelig å bevise en muntlig overenskomst hvis noen på et senere tidspunkt bestrider at samtykke var gitt.

Samtykket skal være frivillig og basert på at de som samtykker har all den informasjon de trenger for å ta en overveid avgjørelse om hvorvidt de er villige til å delta. Denne informasjonen skal klargjøre hvem som skal behandle dataene, hvordan de skal behandles og hva formålet er. I samtykket skal det ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) fremgå at respondenten samtykker, hva samtykket omhandler og hvilke behandlingsansvarlige det gjelder for.

4.10.2 Konfidensialitet

Informantenes rett til privatliv må respekteres og de må trygges på at informasjonen de gir blir behandlet på en slik måte at konfidensialiteten sikres. De ble informert om på hvilken måte og til hvilken grad de ble anonymisert for å hindre at de kunne identifiseres i det endelige produktet.

Oppsummering:

Det er foretatt en kvalitativ studie med fenomenologisk tilnærming i samme organisasjon som forskeren tilhører. Det ble benyttet semistrukturerte intervjuer og 90% av den aktuelle populasjonen ble intervjuet. Funnene ble sammenfattet og organisert ved hjelp av programmet Nvivo for å lettere finne meningsbærende innhold.

For å sikre reliabiliteten er det forsøkt å gjengi så nøyaktig som mulig på hvilken måte undersøkelsen er gjennomført og det er reflektert grundig over hvilken eventuell påvirkning forskeren kunne hatt på de resultater som kom frem.

Som en del av validering av funnene er alle respondentene forevist den tekst forskeren har valgt å ta inn og vektlegge, og med mulighet for å uttale seg om hvorvidt de mener dette speiler virkeligheten slik de ser den.

At forskeren selv er en del av organisasjonen det forskes på, og kollega av respondentene, er noe som kan være både positivt og negativt. Det opplevdes i denne undersøkelsen overveiende positivt.

Alle respondentene har levert skriftlig samtykke til å delta, og all databehandling er foretatt i tråd med gjeldende retningslinjer. For å sikre konfidensialiteten til respondentene er det grunnet organisasjonens beskjedne størrelse ikke oppgitt hverken kjønn, alder eller stilling.

5.0 Empiri

Problemstillingen som skulle belyses ved hjelp av teori og empiri var:

Hvordan påvirkes helse- og omsorgsledere i kommunal sektor ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling?

Gjennom bearbeiding av intervjumaterialet ble informasjonen organisert i kategorier og underkategorier. Det var i utgangspunktet veldig mange kategorier, men dette ble redusert til følgende elleve hovedkategorier:

- *Erfaring med endringsprosesser og prosjekter*
- *Avsatt tid*
- *Evaluering*
- *Forankring*
- *Fremtiden som leder*
- *Frustrasjon*
- *Implementering*
- *Involvering*
- *Leders hverdag*
- *Motivasjon for endring*
- *Planlegging*

5.1 Erfaring med endringsprosesser og prosjekter

Av respondentene var det seks som hadde erfaring med endringsprosesser og/eller prosjekter, mens tre mente seg være såpass ny i organisasjonen at de ikke hadde relevant erfaring. Det viste seg likevel at de hadde noen erfaring og var relevante å ha med videre. Det det virker å være enighet om blant respondentene er at endringsprosesser og prosjekter kan være energitappende, det tar tid og det er varierende grad av engasjement hos de involverte.

"I den kommunen som jeg jobber i nå, så har jeg litt sånn erfaring at, at, eh, endringsprosesser og sånt det tar tid, og at det er, enkelte ganger kan være litt sånn energitappende i organisasjonen da, at det tapper litt, eh, litt energi fra organisasjonen sånn generelt da."

Det er også varierende i hvor stor grad respondentene ser nytten av det de er med på. Enkelte av respondentene fremhever at de har vært med på noen gode prosesser, men flertallet poengterer at de har både positive og negative erfaringer.

"Eh, begge deler. Altså både positive og negative, eh, den endringsprosessen vi hadde for et år siden den var positiv. Eh, også har vi jo tidligere prøvd å ha noen endringsprosjekt som kanskje ikke har vært så vellykket, eh, i forhold til noe prosjekt som har vært satt i gang og, ja, så det er litt sånn, delte meninger om det."

Det blir dog nevnt at det virker som organisasjonens endringskompetanse har blitt bedre, og at forståelsen for endringenes nødvendighet har blitt større hos den enkelte leder.

5.2 Avsatt tid

Åtte av ni respondenter kom inn på temaet om avsatt tid til endringsarbeid og prosjektdeltakelse. Her svarer alle at de ikke opplever at det er avsatt tid til dette arbeidet og at det må gjøres i tillegg til de ordinære oppgaver de til enhver tid har.

"Nei, det blir tatt i tillegg til alt det andre vi har, så det blir en ekstra oppgave, eh, men man må jo planlegge og legge det inn i kalenderen og da, må jo sette opp en plan for det, men det blir jo i tillegg til andre ordinære oppgaver."

Det er mye opp til lederne selv å prioritere tiden sin på en måte som gjør at deltakelse i prosjekter og endringsprosesser blir mulig. Dette innebærer at det blir vanskelig å utføre alle oppgaver knyttet til daglig drift. På spørsmål om hva som da skjer med disse oppgavene svarer flere at det gjøres ut over normal arbeidstid, altså på kveld eller fritid, da en del oppgaver ikke kan delegeres videre, men det beskrives også samarbeid der andre tar over oppgaver i en periode.

"De blir ivaretatt utover arbeidstid, hehe. For å være helt ærlig, hehe. Vi prøver å ivareta dem, men det er lite mulighet for å delegere bort det som er mine arbeidsoppgaver da."

En av respondentene beskriver det som en blanding av å delegere og utsette.

"Det vil være en blanding tror jeg. Mellom at man må utsette eller delegere."

Enkelte opplever at de ikke får gjort jobben sin godt nok, da de bruker mye energi på å håndtere daglig drift samtidig som det skal tenkes nytt og organisasjonen skal utvikles, og det blir beskrevet som at alt blir *"litt halvferdig"*. Både ordinære oppgaver og deltakelse i prosjekter og endringsprosesser blir skadelidende som en følge av hverandre, den daglige driften må settes litt til side for deltagelse samtidig som deltagelsen må settes til side for den daglige driften og enkelte beskriver en følelse av håpløshet rundt at de ikke får gjort noen ting ordentlig.

5.3 Evaluering

Alle respondentene har belyst evaluering i sine intervjuer. Det er gjennomgående enighet om at evaluering i all vesentlighet benyttes for sjelden og for usystematisk. Flere mener det er lite evalueringer underveis i prosjekter eller endringsprosesser.

"Det er vel kanskje det som er litt utfordringen da, at prosjektet blir evaluert, eh, når det er ferdig, også har vi kanskje ikke vært så gode på å evaluere underveis da."

Det oppleves som at dette gjør det vanskelig å korrigere kurs underveis, eller å vurdere hvordan fremdriften egentlig er. Andre har en opplevelse av at det ikke evalueres etter at noe er avsluttet, men at neste prosjekt startes uten at de får en opplevelse av å slutføre, eller se resultat, av det de har gjort.

"Underveis opplever jeg vel at vi har evalueringer, og vurderinger, men, vi er vel ikke like gode på å gjøre det når prosjektene er slutt. De er, det, eh, da er vi plutselig over på et nytt prosjekt, eller, ny arbeidsdag og så klarer vi ikke å ha med oss alle elementene videre."

Evaluering, der det blir gjort, fører ikke alltid til konkrete resultater og blir ikke systematisk benyttet for å forbedre fremgangsmåte og metodikk ved nye prosjekter eller endringsprosesser. Det virker derimot å være enighet om at evalueringer er viktige og burde benyttes som metode for å sikre resultat og læring innad i organisasjonen. En leder beskriver det slik:

"Her er vi, på en skala fra en til ti, så tror jeg vi ligger på en sånn tre, maks fire. For der er vi altfor dårlig. Så vi får ikke den gode lærings sirkelen for å si det sånn. Med planlegg, gjennomfør, evaluer, juster og så videre, der er vi ikke gode nok enda, så vi er, det er helt sikkert en god del, eller en god del, noen prosjekter vi gjør som vi ikke har hatt den evalueringsbiten godt nok på da."

5.4 Forankring

Forankring er også et tema hvor alle respondentene var innom. Det er litt delte meninger om hvor gode vi er på forankring, men det er enighet om at god forankring er vesentlig for å lykkes. De fleste mener at det er relativt god forankring i toppledelsen, mens forankring lenger ned i organisasjonen er noe varierende. Det er en opplevelse av at leder i høyere posisjoner har både forankring og eierskap til de prosjekter og endringsprosesser som pågår og er gjennomført, mens begge deler blir svakere lengre ned i organisasjonen. Det beskrives som utfordrende å skape forståelse for nødvendighet av endringer hos ansatte og ledere på lavere nivå, selv om det ligger til grunn politiske vedtak som burde være godt kjent.

"Eh, ja, jeg opplever vel eierskap hos lederne, for det er vel kanskje mye de som har foreslått eller satt i verk de endringene, lederne over meg da, eh, hos ansatte så synes"

ikke det er så veldig mye eierskap til det, jeg har litt problem med å forankre ting til ansatte, og til mine nærmeste underordnede, hehe, ledere skulle jeg til å si, de jeg er leder for, jeg har, det er veldig viktig å skape litt eierforhold hos dem skal vi i det hele tatt få til noen endringer, og der har jeg møtt meg selv flere ganger siste tiden, at jeg ikke har skapt et tilstrekkelig godt nok eierforhold til dem, og da er det fryktelig vanskelig å gjennomføre endringer."

Det blir nevnt at kommunikasjon og informasjon kan være for dårlig med tanke på å skape en god forankring og forståelse. Dette begrunnes i den opplevde motstand mot endringer lederne opplever. Det blir hevdet at hvis informasjonen og forståelsen hos den enkelte hadde vært bedre ville det sannsynligvis vært mindre motstand.

5.5 Fremtiden som leder

Det siste temaet alle respondentene var innom er fremtiden som leder og deres tanker rundt dette. Selv om de fleste av respondentene ytrer bekymringer både rundt vår endringskompetanse og tidsbruk i forbindelse med prosjekter og endringsprosesser er alle relativt positive hva gjelder fremtiden som leder, selv om det også nevnes at de ser for seg at det kommer til å være krevende. De beskriver det å være med i konstant utvikling som spennende og givende.

"Nei, det ser jeg positivt på. Eh, dels fordi at det er jo spennende med prosjekt, vi går en spennende fremtid i møte med ulike digitale løsninger, eh, vi får et nytt helsehus som gjør at vi skal være, gi bedre tjenester tenker jeg, og at vi fremstår som en, eh, kommune der vi har satsset på helse da."

De ser nødvendigheten av at vi hele tiden må endre måten vi jobber på og ta i bruk ny teknologi som kommer for å møte fremtidens krav til tjenester og effektivitet. De beskriver også at det ikke er et valg de kan ta, men en tvingende nødvendighet og at behovet for å være fleksibel og fremtidsrettet bare blir større og større. Det er flere som mener at det er positivt med endringer da de ser for seg at nye løsninger vil kunne ha en positiv innvirkning på deres hverdag gjennom blant annet å automatisere og digitalisere oppgaver som per i dag gjøres manuelt og er tidkrevende. De ser også en mulighet for at kvaliteten på det arbeidet som blir gjort styrkes gjennom digitalisering ettersom det minsker mulighetene for manuelle feil.

5.6 Frustrasjon

Fem av respondentene har gitt direkte uttrykk for ulik grad av frustrasjon knyttet til deltakelse i prosjekter og endringsprosesser. En faktor som leder til frustrasjon er manglende oppfølging

og at de får en følelse av at de har jobbet med noe i en lengre periode og så blir det bare lagt bort. Dette oppleves spesielt sterkt hvis det er noe de selv var engasjert i, hadde tro på og ønsket at skulle gi resultater.

"Ja det, hvis du selv har vært veldig delaktig og synes at dette er kjempeviktig, så er det jo ille."

Flere nevner at de opplever frustrasjon over at de ikke føler at de strekker til og at de ikke har tid til å gjøre sine arbeidsoppgaver så bra som de ønsker. Dette relateres til at det ikke er avsatt tid (se kap. 5.2). De opplever utfordringer med implementering (se kap. 5.7) og å skape forståelse hos ansatte. Flere bruker ordet krevende for å beskrive opplevelsene sine.

"Eh, jeg blir ganske stresset av det, det er veldig mye å tenke på i forbindelse med det, så, jeg har jo mange ansatte så, jeg synes det er, ja, jeg synes det er krevende."

Det er dog ikke bare negative tilbakemeldinger da flere beskriver at deltakelse i endringsprosesser og prosjekter er både positivt og negativt. Positive faktorer som trekkes frem er spennende og viktig. De som har vært med på prosjekter de føler har vært vellykket er generelt mer positive enn de som ikke har hatt den opplevelsen. Det virker også som det varierer i hvilken grad respondentene klarer å moderere sine krav til egen prestasjon basert på tid til rådighet og total mengde oppgaver de har. Det oppleves som at de som klarer å se at tid til rådighet ikke samsvarer med det de egentlig ønsker å få til har et mer avslappet forhold til deltakelse i endringsprosesser og prosjekter og også opplever mindre frustrasjon.

En annen faktor som virker å lede til frustrasjon er fagsystemer som ikke fungerer som tiltenkt. Flere av disse digitale verktøyene er innført gjennom prosjekter og enkelte av disse kan oppleves som ikke helt ferdig eller slutført. Produktet er der, men full implementering er ikke gjennomført og vi får ikke utnyttet hjelpemidlene så godt som ønskelig. Enkelte beskriver også frustrasjon som følge av usikkerhet. Det er til enhver tid mange prosjekter som pågår og enkelte uttrykker usikkerhet rundt om alle virkelig vil bli gjennomført.

5.7 Implementering

Åtte av ni respondenter har snakket om implementering. Her er respondentene relativt samstemte om at implementeringen generelt er av varierende kvalitet og at dette er noe som både krever tid og planlegging. Det beskrives at hvis noe er godt forankret (se kap. 5.4) er det også lettere å implementere. Det å skape forståelse for nødvendigheten av endringene og

eierskap til det er viktig for å lykkes. For å få til god implementering må det skapes et eierforhold hos den enkelte ansatte og at dette angår dem. Respondentene opplever at informasjon må gis og gjentas ofte, og at det likevel kan være vanskelig å få med alle.

"Det tar mye lengre tid å implementere ting enn man tror, og tenker, har vi små endringer, ja et eller annet små prosjekter vi skal gjennomføre, så, det tar tid, det er vanskelig å få implementert det til alle sammen, det er kjempevanskelig og det, som sagt, det tar mye lengre tid enn jeg tror. Eh, og så må man holde trykket oppe hele tiden og gjenta og gjenta, og tror at, oi, nå er det greit, men så neida, så glir det ut, litt igjen, så det er viktig at vi som ledere holder trykket oppe, vi har med oss noen positive drivere som holder trykket oppe, og, ja, sånn, så videre."

Det som spesielt oppleves som vanskelig å implementere er endringer som direkte berører hver enkelt ansatt og hvordan de skal tenke og agere i sin utøvelse av tjenester. Dette er noe som har blitt veldig synlig i den store organisasjonsendringen vi har vært, og fortsatt er, med på. De grunnleggende prinsippene både for organisasjonsstruktur og måten vi tildeler og yter tjenester på endres, og det innebærer at alle ansatte må ta endringene inn over seg og jobbe annerledes enn de har vært vant til. Det blir nødvendig med både kulturendringer og holdningsendringer, og det er utfordrende med tanke på implementering.

Det ble som tidligere nevnt sagt at implementering er både tidkrevende og fordrer god planlegging. Tid til dette blir nevnt som en utfordring relatert til kap. 5.2 og planlegging vil bli videre belyst i kap. 5.11.

5.8 Involvering

Seks av ni respondenter har snakket om involvering og viktigheten av dette. Det er enighet om at vi er avhengig av å få involvert alle ansatte hvis vi skal lykkes med endringer, samtidig som det pekes på at dette ofte er vanskelig. Manglende eller feil type informasjon blir trukket frem som mulig årsak til involvering. En av respondentene nevner den endringsprosessen vi har holdt på med i snart tre år, og fortsatt finnes det ansatte som ikke vet hvorfor vi gjør de endringene vi gjør. Dette tyder på at informasjonsflyten kan være for dårlig.

"Eh, og så er det jo noe med informasjonsflyten i, i kommunen som mangler ofte, og noen ganger når det blir gitt informasjon så tror jeg også at kanskje, ehm, kommer fra noen som har jobbet med, eh, problemstillingene så lenge at det kanskje ikke blir lagt helt på det nivået som skal til for at alle ansatte skal forstå det fullt og helt da."

Det er viktig at informasjon ikke bare blir gitt, men at den gis på en slik måte og i et slikt format at alle evner å tilegne seg den. Her refereres det også til forankring (se kap. 5.4).

5.9 Leders hverdag

På spørsmål om hvordan deres hverdag påvirkes av deltagelse i prosjekter og endringsprosesser har fem av respondentene svart utfyllende. Alle er enige om at de påvirkes i vesentlig grad. Det krever at de må strukturere sine dager for å finne tid til det som skal gjøres og det beskrives som tidvis krevende. Noen opplever det som stressende, spesielt hvis det er flere prosjekter de er involvert i samtidig, eller hvis de kommer tett etter hverandre.

"Det er jo også forskjellig alt etter hvilket prosjekt man er inne i, noen prosjekter engasjerer deg mer enn andre, noen prosjekter, eh, kjenner du mere eierskap til, eh, og noen prosjekter gjør at arbeidsdagen din blir lettere også, eh, men så krever det mye tid gjennom prosjektperioden, eh, og så er det om du klarer å legge bort det andre og ha hodet i forhold til prosjektet da."

Det beskrives som utfordrende å skulle legge bort dagligdagse oppgaver knyttet til eksempelvis drift og økonomi for så å klare å fokusere på prosjekter. Det blir også trukket frem positive sider, men de positive sidene fordrer at det er et prosjekt de selv er interessert i, som de ser direkte nytte av og som vil gjøre hverdagen deres bedre. Det blir også nevnt utfordringer knyttet til å legge forholdene til rette for at ledere på lavere nivåer og øvrige ansatte skal kunne delta i prosjekter og endringsprosesser.

5.10 Motivasjon for endring

Av de fire respondentene som berørte motivasjon for endring er det også både positive og negative faktorer. Det virker som erfaring fra tidligere prosjekter og endringsprosesser har noe å si for motivasjonen til nye endringer. De som har vært med på prosjekter der resultatet har vært godt og de ser nytten av det de har vært med på er generelt mere positive til nye endringsprosesser, men de beskriver også at de kan føle en viss oppgitthet når de hører at et nytt prosjekt skal igangsettes.

"Det har også med hvilke erfaringer en har hatt tidligere, og der, det er jo begge deler det også, noen prosjekter kjenner du at dette ble kjempebra, dette gjør at en har lyst til å gå på et nytt prosjekt, og så er det noen ganger at du kjenner motivasjonen i det hele tatt ikke er der for at vi skal starte ENDA et liksom."

Her er respondentene også mere positive hvis de ser en direkte egen nytte, og at det vil kunne ha en positiv innvirkning på deres egen arbeidssituasjon og tjenesten de driver. En av respondentene nevner også viktigheten av at vi som ledere fremstår som positive til de endringer som skal skje og forholder oss lojale til de politiske vedtak som ligger bak. Hvis leder virker motivert og positiv er det større sjanse for at også øvrige ansatte blir det.

5.11 Planlegging

Det er også fire av ni respondenter som har beskrivelser som berører planlegging. Det kan virke som planleggingen ikke alltid er god nok ved oppstart av prosjekter og endringsprosesser, eller at respondentene savner enda bedre og tydeligere planlegging.

"Jeg vet ikke, men jeg har kanskje en følelse av at forarbeidet kanskje ikke var så godt da."

Det nevnes blant annet ønske om tydeligere prosjektbeskrivelser, fremdriftsplaner og stoppunkter.

"Nei, det, ja, hva skal jeg si, det tenker jeg at man må være tydeligere i prosjektbeskrivelsen da, på å, i den fremdriftsplanen, og så jobbe med evaluering, stoppunkter og være tydelig på hva skal man evaluere da, ikke sant, hva skal man se på."

Det er tilbakemeldinger som tyder på at enkelte endringer kan virke noe forhastet og ikke godt nok planlagt før igangsetting.

Oppsummering:

Respondentene hadde varierende grad av erfaring med endringsprosesser og/eller prosjekter, men alle hadde noe. Flertallet hadde både positive og negative erfaringer. Det nevnes at organisasjonens endringskompetanse virker å ha blitt bedre.

Respondentene opplever ikke at det er avsatt tid til Prosjekter og endringsarbeid, men at dette må gjøres i tillegg til ordinære oppgaver og at dette er utfordrende.

Det er gjennomgående enighet om at evaluering i all vesentlighet benyttes for sjelden og usystematisk og at dette kan påvirke resultatet, og innstillingen, til prosjekter og endringsprosesser.

Det er delte meninger om hvor god organisasjonen er på forankring, men det er enighet om at god forankring er vesentlig for å lykkes.

Selv om flere av respondentene tror fremtiden som leder vil være krevende som følge av stadig endringsprosesser og prosjekter er de fleste positive og ser nødvendigheten av endring.

Deltakelse i endringsprosesser og prosjekter beskrives som både positivt og negativt. Flere nevner at de opplever frustrasjon over at de ikke strekker til og klarer å gjøre sine oppgaver så bra som de ønsker, mens det samtidig trekkes frem positive opplevelser som at det er spennende og viktig.

Det virker å være stor enighet om at implementering generelt er av varierende kvalitet og at dette er noe som både krever tid og planlegging.

Det blir fremholdt at involvering hos de ansatte er viktig for å lykkes, samtidig som at dette er noe som er vanskelig å få til.

Av de som har svart utfyllende på hvordan deres hverdag påvirkes av endringsprosesser og prosjektdeltakelse er det enighet om at de påvirkes i vesentlig grad.

Motivasjon for endringer virker å påvirkes av hvilke erfaringer lederne har fra tidligere deltakelse i endringsprosesser eller prosjekter. Enkelte av respondentene savner bedre planlegging med tydelige prosjektplaner, fremdriftsplaner og stoppunkter.

6.0 Analyse

Jacobsen & Thorsvik (2013) sier at å drive endringer og utviklingsarbeid er en av lederens viktigste oppgaver og at endringer kan tvinges frem som resultat av endrede krav fra omgivelsene og ny teknologi. Respondentene virker å være bevisste på at dette er en viktig lederoppgave, selv om de også beskriver at de i varierende grad ser nytten av det de er med på.

"...og at det kanskje er noe av den største utfordringen i slike endringsprosesser, det å, mm, implementere det slik at alle i hele organisasjonen er kjent med det, hva vi gjør og hvorfor vi gjør det, hva som er hensikten."

Jacobsen D. I. (2018) beskriver ulike perspektiver på endring, hvor ulike mekanismer gjør endringer nødvendige og også ulike måter endringer skjer på. Felles for alle perspektivene er at endring vil forekomme, og er nødvendig for enhver organisasjon hvis den skal bestå. Dette er også noe respondentene virker å ha en forståelse for. Det virker som det er en utbredt forståelse for at endring er nødvendig for å møte både dagens og fremtidens krav til de tjenester som skal leveres.

"Prosjekter vil være en del av hverdagen. Vi vil hele tiden leve i en utvikling der det stadig kommer nye prosjekter som vi blir nødt til å involvere oss i og ha med oss. Det blir en del av hverdagen."

Jacobsen D. I. (2018) beskriver at endringsprosesser kan inndeles i fem faser. Den første fasen er diagnose hvor man med bakgrunn i en opplevelse at ting ikke fungerer tilfredsstillende forsøker å finne ut hva som er problemet. Hvis man gjennom undersøkelser kommer frem til en erkjennelse av at det er behov for endring sier han videre at det må settes av tid og ressurser til en endringsprosess. Hele åtte av ni respondenter kom inn på temaet avsatt tid til endringsarbeid og prosjektdeltakelse. Den generelle opplevelsen her var at det ikke i noen stor grad var satt av tilstrekkelig med tid eller ressurser til deltakelse, men at de opplevde en forventning om at dette uansett skulle løses. Det ble nevnt at de følte at de måtte jobbe utover normal arbeidstid for å dekke sine oppgaver,

"De blir ivaretatt utover arbeidstid, hehe. (...)Vi prøver å ivareta dem, men det er lite mulighet for å delegere bort det som er mine arbeidsoppgaver da."

og at de ikke alltid opplevde at de gjorde en god nok jobb.

"...For meg personlig er det at jeg synes, det blir for mange oppgaver da, samtidig, mye på en gang, at man må holde på med så mye forskjellig, eh, også at man kanskje ikke får gjort hver og en ting så ordentlig som man har ønske om da."

Gjennom manglende tid til rådighet beskrives at både prosjekter og endringsprosesser samt daglig drift blir skadelidende da de ulike oppgavene spiser av hverandres tid.

Jacobsen & Thorsvik (2013) snakker om viktigheten av klare og tydelige mål ved endring. Hvis ansatte ikke vet hvorfor en endring skal skje er det mindre sannsynlig at de vil delta aktivt for å gjennomføre endringer samtidig som manglende mål både hindrer tydelig retning og mulighet for evaluering i ettertid. Dette samsvarer med beskrivelser fra respondentene der de sier at hvis informasjon og forståelse hos den enkelte hadde vært bedre, ville motstanden mot endring sannsynligvis vært mindre. Respondentenes besvarelser kan gi inntrykk av at det finnes mål, men at disse blir mindre tydelige jo lengre ned i organisasjonen man befinner seg. Det i sin tur kan være til hinder for effektiv gjennomføring.

"...eh, ja, jeg opplever vel eierskap hos lederne, for det er vel kanskje mye de som har foreslått eller satt i verk de endringene, lederne over meg da, eh, hos ansatte så synes jeg ikke det er så veldig mye eierskap til det, jeg har litt problemer med å forankre ting til ansatte, og til mine nærmeste underordnede, hehe, ledere skulle jeg til å si, de jeg er leder for, jeg har, det er veldig viktig å skape litt eierforhold hos dem skal vi i det hele tatt få til noen endringer, og der har jeg vel møtt meg selv flere ganger den siste tiden, at jeg ikke har skapt et tilstrekkelig godt nok eierforhold til dem, og da er det fryktelig vanskelig å gjennomføre endringer."

Jacobsen D. I. (2018) sier at en plan for endringsprosesser skal inneholde beskrivelser av hvordan målene skal nås og hvem som har ansvaret for de ulike momentene, hvilke tiltak som skal settes inn og med en tidsplan for gjennomføring. De av respondentene som har berørt planlegging i intervjuet sier at de opplever at planleggingen ikke alltid er god nok ved oppstart av prosjekter og endringsprosesser. De savner en tydeligere plan og herunder prosjektbeskrivelser, fremdriftsplaner og stopp punkter. De virker å oppleve at endringer kan virke noe forhastet med bakgrunn i at dette ikke alltid er tilfredsstillende.

"...Nei, det, ja, hva skal jeg si, det tenker jeg at man må være tydeligere i prosjektbeskrivelsen da, på å, i den fremdriftsplanen, og så jobbe med evaluering, stopp punkter og være tydelig på hva man skal evaluere da, ikke sant, hva man skal se på."

Den fjerde fasen Jacobsen D. I. (2018) beskriver er implementering, det å faktisk gjennomføre det man har satt seg fore. Hele åtte av ni respondenter har berørt dette temaet, og her er de relativt enige om at implementeringen generelt er av varierende kvalitet og at dette krever både tid og planlegging.

"... Eh, litt hastverk. Ehm, det skal skje veldig fort, eh, så jeg tenker jo at vi kanskje må bli litt bedre på det å planlegge og ta noen runder, om er dette den rette måten å gjøre det på, istedenfor å gå for den første og beste måten vi tenker oss, også gjør vi det."

Meyer og Stensaker (2011) mener å ha indikasjoner på at ansatte som har vært gjennom mange store endringsprosesser reagerer mer likt sammenlignet med de som ikke har det. Reaksjonene preges av lojalitet, men også noe passivitet. I organisasjoner som har vært gjennom mange endringsprosesser kan det se ut som de har en større grad av sannsynlighet for at implementeringen går bra ettersom reaksjonsmønstrene er mer forutsigbare og lojale. Svarene fra respondentene understøtter delvis dette om ikke så eksplisitt uttalt.

Evaluerings skal gi en indikasjon på om de endringer og tiltak man har foretatt har hatt den ønskede effekten (Jacobsen D. I., 2018). Ved evaluering kommer man inn i en læringsyklus der man benytter resultater til nye analyser, mål, tiltak, evaluering og korrigerings. Alle respondentene kom inn på temaet evaluering i sine intervjuer. Der var det en gjennomgående enighet om at evaluering i for liten grad benyttes. Det skjer sjeldent og lite systematisk. Noen la mest vekt på manglende evaluering underveis, for å ha mulighet for å korrigere, mens andre opplevde manglende evaluering etter at noe er avsluttet. Det siste ble beskrevet som en kilde til å ikke oppleve at noe var slutført, eller å se resultater av det de hadde vært med på. Der evaluering var gjennomført ble den ikke alltid benyttet systematisk for å forbedre fremgangsmåte og metodikk ved nye prosjekter eller endringsprosesser.

"...Jeg tror ikke vi egentlig er så veldig gode på det der. Det tror jeg også er litt typisk norsk, vi setter i gang prosesser, er veldig oppe i det og får det vedtatt, og kjører i gang, og dette med å stoppe underveis, ha evalueringer, å ha milepæler, vi er ikke akkurat så gode på det."

Alle er derimot enige om at evaluering er viktig og noe som burde prioriteres.

Meyer & Stensaker (2011) hevder at endringskapasitet på organisasjonsnivå handler om evnen til å sikre lønnsomhet på sikt ved å gjennomføre endringer. Det vil være et lavere nivå av effektivitetstap og produksjonstap ved endringer i en organisasjon som har god endringskapasitet. Det blir av enkelte av respondentene beskrevet at vår organisasjons endringskapasitet har blitt bedre, og at forståelsen for nødvendigheten av endring har blitt større hos den enkelte leder.

"...Og så har jeg, så tror jeg nok at det endringsarbeidet vi har gjort har gjort at vi har tatt noen små steg også, altså at det, den enkelte medarbeider, om det er leder eller, hvilken rolle man har i organisasjonen, så har man beveget seg litt, det har gitt litt kompetanse."

Andre igjen er bekymret for vårt nivå av endringskompetanse.

For den enkelte ansatte er det ifølge Meyer & Stensaker (2011) mange studier som viser på at stadige endringsprosesser har en negativ innvirkning og kan lede til endringstretthet og endringskynisme, men det finnes også noen studier som viser at erfaring kan gjøre ansatte bedre i stand til å håndtere endringer. Hos respondentene er det også her noe delte tilbakemeldinger hvor de på den ene siden beskriver tidvis oppgitthet ved lansering av nye prosjekter eller endringsprosesser, mens de andre ganger beskriver at det er spennende og givende å få være med.

"Det har også med hvilke erfaringer en har hatt tidligere, og der, det er jo begge deler det også, noen prosjekter kjenner du at dette ble kjempebra, dette gjør at en har lyst til å gå på et nytt prosjekt, og så er det noen ganger at du kjenner motivasjonen i det hele tatt ikke er der for at vi skal starte ENDA et liksom."

Dette kan indikere at de sitter med ulike erfaringer og at de som både har mye erfaring, og har vært deltakere i prosjekter eller endringsprosesser som har vært delvis vellykket, er mer positive enn de som har lite eller negativ erfaring med endring. Meyer & Stensaker (2011) beskriver to ulike lojale reaksjonsmønstre i forbindelse med endring der det ene preges av resignasjon og passivitet der de ansatte aksepterer endringen for at det virker som minste motstands vei. Her er de ansatte i realiteten endringstrette, men det krever mer å gjøre motstand enn å bare bli med. Det andre preges av endringsvillighet, der ansatte faktisk er positive og basert på erfaringer med tidligere endringer ser nytten av arbeidet. Også disse holdningene finnes igjen hos respondentene, der de beskriver en oppgitthet ved nye prosjekter, men vet at de ikke har noe reelt valg og derfor bidrar etter beste evne.

Leder har en viktig rolle for hvordan endringsprosesser blir gjennomført og oppleves i organisasjonen, og for å opparbeide endringskapasitet bør det være fokus på å få til en utstrakt positivitet og minimere resignasjon og endringstretthet. Å ha tydelige mål for endringene, og forståelse for hvorfor de skal gjennomføres er en del av dette (Meyer & Stensaker, 2011). Respondentene anerkjenner også viktigheten av leders rolle og opptreden for at endringer skal kunne gjennomføres på en god måte. De beskriver at det å skape forståelse for nødvendigheten av endringene, og eierskap til samme, er viktig for å lykkes.

"...men det å få involvering, tror jeg, hos ansatte, er viktig så det ikke blir opplevd som farlig. At dette er noe som, enda en ny ting som liksom skal leses på oss, og se det som en, noe som er til det gode."

Dette er respondentene enige om at er en lederoppgave.

Både Klev & Levin (2009) og Kirkhaug (2015) hevder at å lede endringsprosesser vil være det mest normale, mens ledelse av stabile forhold vil være unntaket. De beskriver en konstant utvikling og endring hos de fleste av dagens organisasjoner. Kirkhaug sier videre at dette setter store krav til ledere og hvordan de skal utøve faget sitt. Respondentene bekrefter dette gjennom sine uttalelser der de beskriver hverdagen som utfordrende og at det er vanskelig å både opprettholde den normale driften og drive endring og utvikling samtidig. Samtidig beskriver også respondentene det som spennende og givende å delta i konstant utvikling, og de ser at endring kan lede til en bedre hverdag for dem som ledere. Bolman & Deal (2009) poengterer at god ledelse er avgjørende for om endringer fører til økt trivsel og produktivitet eller motstand og kontraproduktivitet hos de ansatte. De hevder at ledere både må være bevisst på hvilken påvirkning endringene har for den enkelte ansatte samtidig som de må se på hva det gjør for organisasjonen som helhet. Respondentene opplever at det å skape forståelse for nødvendigheten og bakgrunnen for endringer blir vanskeligere jo lengre ned i organisasjonen de kommer. Selv om toppledelsen kan mene at forankringen og forståelsen er god oppleves denne å bli mindre for lavere ledernivå og ordinære ansatte.

"... Eh, og så er det jo noe med informasjonsflyten i, i kommunen som mangler ofte, og noen ganger når det blir gitt informasjon så tror jeg også at en kanskje, ehm, kommer fra noen som har jobbet med, eh, problemstillingene så lenge at det kanskje ikke blir lagt helt på det nivået som skal til for at alle ansatte skal forstå det fullt og helt da."

De mener også at hvis informasjonen til, og forståelsen hos, den enkelte ansatte hadde vært bedre ville motstanden mot endringer sannsynligvis vært mindre. Dette samsvarer også med

det Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) hevder der de sier at prosjektlederrollen ikke vil avvike markant fra generell ledelse ettersom begge har til hensikt å gjennom påvirkning av mennesker, og deres samspill, hjelpe organisasjonen å nå de målsetninger den til enhver tid har. Å kunne påvirke individer til sammen å skape resultater er noe av essensen i ledelse.

Det respondentene sier om viktigheten av nok og riktig informasjon for å skape forståelse hos de ansatte, og i organisasjonen for øvrig, samsvarer med det Jacobsen D. I. (2018) sier om å klargjøre organisasjonen for endring gjennom å opparbeide endringsvilje.

Klev & Levin (2009) sier at medarbeidernes kompetanse og involvering vil være sentral der organisasjonen gjennom påvirkning av omgivelsene er i stadig endring. Lederne må gjennom egen adferd vise ønskede normer og verdier og gi retning for utviklingen. Parallelt med at dette pågår er det også viktig å dempe usikkerheten som kan oppstå ved endringsarbeid. Respondentene beskriver opplevelse av motstand mot endringer og sier også at dette kan være relatert til for dårlig forankring og informasjon ut til ansatte. At også enkelte ledere på lavere nivå opplever oppgitthet og liten forståelse for nødvendigheten av de endringer som skal gjennomføres vanskeliggjør at de skal være gode forbilder og gå foran, motivere og gi retning. De sier videre at hvis leder virker motivert og positiv er det større sjans for at også øvrige ansatte blir det, hvilket også samsvarer med det Klev & Levin (2009) presenterer.

Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) snakker om hvordan dårlig erfaring fra tidligere prosjekter kan gjøre selve prosjektbegrepet negativt ladet og forbundet med arbeid som ikke nødvendigvis gir så mye resultat. Disse holdningene gjenfinnes i svarene fra respondentene i noen grad. Erichsen et al (2018) sier videre at for å unngå endringstretthet og negative holdninger til prosjekter er det nødvendig med en viss mengde suksess i prosjekter som gjennomføres. Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) skiller mellom prosjektledersuksess, der resultatmålene gir en indikasjon på hvor godt prosjektet er ledet, og prosjektsuksess som i sin tur viser i hvilken grad eiernes forventninger blir innfridd sett i lys av effektmålene. Ifølge respondentene er det varierende grad av både mål, stopp punkt og evalueringer, hvilket kan gjøre det vanskelig å vise til i hvor stor grad suksess er oppnådd. Dette kan lede til at man selv der en viss suksess er oppnådd ikke har opplevelsen av suksess, og det vil i sin tur kunne påvirke endringsvilje og endringskapasitet negativt.

Pinto og Slevin (1988) har kommet frem til en liste over de ti faktorene som er mest avgjørende for om et prosjekt skal oppnå suksess. Det første punktet er prosjektmål. Det innebærer at prosjektet må ha klare og tydelige mål og retning. Ut fra svarene til

respondentene kan det virke som at det finnes mål for de endringsprosesser og prosjekter som blir igangsatt, men at disse ikke alltid er tydelige eller godt nok kommunisert til hverken alle ledere eller deres ansatte.

Det andre punktet er støtte fra toppledelsen, hvilket innebærer vilje til å avse nok ressurser og beslutningsmyndighet til å oppnå suksess (Pinto og Slevin, 1988). Respondentene er stort sett samstemte om at tid og ressurser er en mangelvare i de prosjekter og endringsprosesser de har deltatt i. Delegert beslutningsmyndighet er ikke et tema som er berørt i vesentlig grad gjennom intervjuene.

Det tredje punktet er prosjektplan med detaljerte og spesifiserte planer for gjennomføring og implementering av prosjektet (Pinto og Slevin, 1988). Dette er noe som flere av respondentene ikke opplever at er godt nok. De savner detaljerte planer og prosjektbeskrivelser og fremdriftsplaner. De sier ikke at dette ikke finnes, men at planleggingen burde vært tydeligere og bedre kommunisert.

Pinto og Slevin (1988) sitt fjerde punkt er kommunikasjon med kunden. Kommunikasjon med, og aktiv lytting til, alle interessenter i prosjektet. Dette er ikke noe som blir direkte berørt i intervjuene, men kommunikasjon blir nevnt av flere og i ulike sammenhenger. Det som sies om kommunikasjonen er at også den kunne vært tydeligere og grundigere basert på de erfaringer respondentene har.

Det femte punktet til Pinto og Slevin (1988) er personal. Det vil si rekruttering, utvelgelse og opplæring av nødvendig personell for gjennomføring av prosjektet. Her har heller ingen av respondentene sagt noe spesifikt om hvordan rekruttering og utvelgelse til deltakelse i prosjekter og endringsprosesser foregår, men det kan virke som dette i mange tilfeller er roller de får tildelt og i begrenset omfang har mulighet til å takke nei til. Opplæring i forbindelse med deltakelse virker ikke være noe som i stor utstrekning skjer. Punkt seks, tekniske forhold, og punkt sju, godkjenning fra kunden, blir heller ikke i vesentlig grad berørt av respondentene.

I sitt åttende punkt snakker Pinto og Slevin (1988) om oppfølging og hvordan prosjektledelsen gjennom hele prosessen må følge med på fremdriften i henhold til plan. Respondentene savner tydeligere planer og oppfølging av fremdrift i henhold til planer, så her kan det synes som at det er et forbedringspotensiale.

Kommunikasjon er det niende punktet til Pinto og Slevin (1988) og fremhever viktigheten av god kommunikasjon så vel innad i prosjektteamet som med sluttbrukere og kunder. Dette er noe som er beskrevet i mange av intervjuene og som blir benevnt som et problem. Det blir uttalt at det er utfordringer knyttet til å få god, riktig og nok informasjon både før under og etter prosjekter. Det er ikke foretatt intervjuer med kunder eller sluttbrukere, men det er en antagelse at hvis kommunikasjonen innad er mangelfull vil dette også kunne gjelde kommunikasjon med omverdenen.

Det siste punktet Pinto og Slevin (1988) har med på sin liste for å oppnå suksess i prosjekter er problemhåndtering. Det vil da være evnen til å håndtere uventede situasjoner og avvik fra opprinnelig plan. Selv om dette heller ikke er nevnt direkte i intervjuene vil det kunne være rimelig å anta at manglende planer, som er nevnt, også vil kunne vanskeliggjøre håndteringen av uventede situasjoner.

Ut fra de svarene respondentene har gitt sammenstilt med de funn som er redegjort for i teorikapitlet kan det synes som at kapittel 3.3 *Endringsledelse* og kapittel 3.4 *Prosjekter og prosjektledelse*, er det som forklarer mest om hvordan helse- og omsorgsledere i kommunal sektor påvirkes ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling. I disse kapitlene berøres alle de punkter respondentene virket å legge mest vekt på, og som tilsynelatende hadde størst innvirkning på deres hverdag. Åtte av ni respondenter belyste temaet avsatt tid til endringsarbeid og prosjektdeltakelse. Dette er punkt 2 i Pinto og Slevin (1988) sin liste over de avgjørende faktorene for å oppnå suksess i prosjekter. At så stor andel av respondentene har nevnt dette kan tyde på at det er noe de generelt kjenner på at er et problem.

Alle respondentene snakket om både evaluering og forankring, og at vi her ikke var gode nok. Evaluering opplevdes ikke som å bli benyttet systematisk og konsekvent, og forankring var ikke god nok gjennom hele organisasjonen, selv om forankring i toppledelsen ble beskrevet som bra. Å skape forståelse for nødvendighet av endringer er en side av forankring, og dette berøres i teoridelen av blant annet Kirkhaug (2015) som snakker om viktigheten av å skape tillit hos sine ansatte ved endringsprosesser. Uten forståelse for hvorfor endringer skal gjennomføres vil det også være vanskelig for lederen å få denne tilliten. Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) sier noe om viktigheten av å kunne påvirke individer til sammen å skape resultater hvilket også vil være utfordrende uten tilstrekkelig forankring for det som skal gjennomføres. Pinto & Slevin (1988) sier at prosjekter må ha klare og tydelige mål hvilket også innebærer at disse målene må være kjent for alle som er involvert, det må forankres i

hele organisasjonen. De snakker videre om både oppfølging og problemhåndtering, hvilket fordrer evaluering underveis for å kunne korrigere eventuelle avvik fra oppsatt plan, eller endre kurs der de ser at det er nødvendig.

Også fremtiden som leder var et tema alle respondentene snakket om. De beskriver her at de til tross for at det oppleves som krevende å være i stadig endring ser nødvendigheten av å endre arbeidsprosesser og ta i bruk ny teknologi for å møte fremtidens krav til tjenester og effektivitet. De virker å ha anerkjent at å være i konstant utvikling vil være normalen. Dette sammenfaller med Klev & Levin (2009) sitt utsagn om at ledelse av endringsprosesser vil være det mest normale, mens ledelse av stabile forhold vil være unntaket. Også Kirkhaug (2015) beskriver konstant utvikling og endring hos de fleste av dagens organisasjoner.

Oppsummering

Jacobsen & Thorsvik (2013) sier at endring og utvikling er en av ledernes viktigste oppgaver og dette støttes av respondentene. Jacobsen D.I., (2018) mener at endring er nødvendig og at det er viktig at det er avsatt tid til dette. Ifølge respondentene oppleves det ikke at nok tid er avsatt, men at endringsarbeid kommer i tillegg til alt annet som må gjøres.

Jacobsen & Thorsvik (2013) poengterer viktigheten av tydelige mål ved endringsarbeid. Her har respondentene er opplevelse av at målene er mindre tydelige jo lenger ned i organisasjonen man kommer.

Respondentene savner tydelige planer og prosjektbeskrivelser. Jacobsen D. I., (2018) fremholder at gode planer for både gjennomføring, implementering og evaluering er viktige. Respondentene mener det er varierende kvalitet på implementeringsarbeidet som blir gjort og at vi er for dårlige på evaluering, samtidig som ser at dette er viktig og burde prioriteres.

Meyer & Stensaker (2011) snakker om endringskapasitet og evnen til å skape lønnsomhet på sikt. Respondentene fremholder at endringskapasiteten i organisasjonen virker å ha blitt bedre og at det er økt forståelse for nødvendigheten av endring hos den enkelte leder. Både teorien og respondentene sier at å ha vært med på positive endringsprosesser gjør den enkelte mer positiv til nye endringer, mens negative erfaringer kan lede til endringstretthet og endringskynisme. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018) sier at for å unngå endringstretthet og negative holdninger til prosjekter er det nødvendig med en viss mengde suksess i prosjekter som gjennomføres.

Klev & Levin (2009) og Kirkhaug (2015) hevder at å lede endringer vil være det mest normale, stabile forhold vil være unntaket og at dette setter store krav til lederne. Dette bekreftes av respondentene som beskriver hverdagen som utfordrende og at det er vanskelig å både opprettholde normal drift og drive endring og utvikling samtidig. De beskriver dog at det også kan være spennende og givende og ser at det kan lede til en bedre hverdag for dem som ledere.

Bolman & Deal (2009) mener god ledelse er avgjørende for om endringer fører til økt trivsel og produktivitet eller motstand og kontraproduktivitet hos de ansatte. Respondentene opplever at det å skape forståelse for nødvendigheten og bakgrunn for endringer blir vanskeligere jo lenger ned i organisasjonen de kommer. De sier det er viktig med nok og riktig informasjon for å skape forståelse hos de ansatte. Dette samsvarer med det Jacobsen D. I., (2018) sier om å klargjøre organisasjonen for endring.

Klev & Levin (2009) sier at lederne gjennom egen adferd må vise ønskede normer og verdier og gi retning for utviklingen. Respondentene er enige i at hvis leder virker motivert og positiv er det større sjanse for at også øvrige ansatte blir det.

Pinto & Slevin (1988) sine ti faktorer som er mest avgjørende for å oppnå suksess i prosjekter inneholder blant annet tydelige mål, nok tid og ressurser og detaljerte planer. Dette er alle punkter hvor respondentene mener vi har et forbedringspotensiale.

7.0 Konklusjon

Formålet med denne studien var å svare på problemstillingen

"Hvordan påvirkes helse- og omsorgsledere i kommunal sektor ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling?"

At lederne blir påvirket av prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling er noe som støttes av litteraturen og tidligere forskning, og også av forskerens egne erfaringer. Det som var interessant å se på, og også utgangspunktet for studien, var *hvordan* de påvirkes av dette. Som ansatt i samme organisasjon som, og kollega av, respondentene hadde forskeren noen antagelser om hvilke opplevelser som ville bli beskrevet. En del av dette stemte, men bildet var mere nyansert enn først antatt.

Respondentene fremsto gjennom sine intervjuer som vesentlig mere positive enn det forskeren hadde forventet, samtidig som de også ga uttrykk for både frustrasjoner og oppgitthet, og pekte på mange punkter hvor organisasjonen hadde et forbedringspotensiale. Det må samtidig poengteres at flere opplevde at organisasjonen hadde blitt bedre gjennom de siste årene på mange av de punktene de benevnte som negative.

Selv om respondentene var en gruppe med stor forskjell i både alder, stilling og erfaring var de overraskende samstemte i sine svar rundt de mest berørte punktene i intervjuene.

Denne studien har gitt forskeren den oppfatning at svaret på problemstillingen ikke er enkelt og entydig, men vil påvirkes av hvilke erfaringer og tidligere opplevelser den enkelte har samt hvordan organisasjonen planlegger og gjennomfører sine prosjekter, endringer og sin organisasjonsutvikling.

Basert på dette vil konklusjonen være at

Ledere innen helse- og omsorg i kommunal sektor påvirkes i vesentlig grad av prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling, men hvorvidt påvirkningen vil være positiv eller negativ avhenger av organisasjonens evne til planlegging, gjennomføring og evaluering kombinert med den enkelte leders erfaring og opplevelser fra tidligere.

Det er forskerens antagelse at ved å fokusere på de funn som er avdekket er det potensiale for å øke så vel effektivitet og trivsel blant ledere som resultat og suksess for organisasjonen. Ved å sette av nok tid til deltakelse i prosjekter, endringer og organisasjonsutvikling samt å kontinuerlig evaluere og korrigere underveis vil det kunne oppnås en større grad av suksess i

prosjekter og endringsprosesser. En større grad av suksess vil kunne gjøre lederne mere positivt innstilt til nye prosjekter og igjen øke sannsynligheten for suksess også i disse. I tillegg vil dette kunne øke tilfredsheten blant ledere og muligens være med på å redusere slitasje og turnover blant dem.

Undersøkelsen er gjennomført blant helse- og omsorgsledere innen kommunal sektor, men forskeren antar at funnene og konklusjonen kan være overførbar til helseledere generelt, og også ledere innen andre sektorer i kommunen som er undersøkt da de ledere som er intervjuet ikke antas å avvike vesentlig fra andre ledere.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Respondenten informeres om bakgrunn for intervjuet. Kort hva oppgaven skal handle om og hva som undersøkes, hvordan innsamlet data behandles og anonymitet sikres (det henvises til samtykkeskjema fra NSD som er signert i forkant). Grunnet kommunens beskjedne størrelse vil ingen faktorer som kan være gjenkjennbare benyttes. Dette inkluderer alder, kjønn og fartstid som leder.

1. Hvilken erfaring har du med endringsprosesser og prosjekter i kommunen?

- Støtte og forankring hos ledelse?
- Evaluering?
- Synlige resultater?

2. Hvordan påvirkes din hverdag som leder av endringsprosesser og prosjektdeltakelse? Er det avsatt tid til dette?

- Hva med oppgaver du vanligvis har ansvaret for/utfører i daglig drift?

3. Hvorfor tror du vi gjennomfører de endringer vi er inne i? Opplevs begrunnelsene som gode?

- Eierskap til endringene?
- Ser du nytte/nødvendighet av endringene?
- For hvem mener du vi gjør endringene?

4. Hva mener du er formålet med de endringene vi er inne i innen helse- og omsorg?

5. Hvordan opplever du implementeringen av de planlagte endringene? Beskriv gjerne erfaring fra tidligere.

- Er det samsvar mellom det som var bakgrunn for endringene og resultatet?

6. Hvilken erfaring har du med evaluering av prosjekter og endringsprosesser? Er dette noe som anvendes aktivt i forbedringsarbeid og inn i nye prosjekter/endringsprosesser?

7. Hvordan ser du for deg fremtiden som leder med tanke på endringer og prosjekter?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet ”[Masteroppgave i MBA]”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *Undersøke hvordan kommunale ledere innen helse og omsorg påvirkes av endringsarbeid og prosjektdeltakelse*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å få en øket innsikt i hvordan ledere påvirkes i sin hverdag av stadige endringsprosesser og prosjektdeltakelse. Målet er å få dybdeintervjuer med mellom 5 og 10 ledere. Informasjonen fra intervjuene vil bli benyttet for å skrive en Masteroppgave i Business Administration.

Problemstillingen som skal analyseres er : «*Hvordan påvirkes helse- og omsorgsledere i kommunal sektor ved prosjektdeltakelse, endringer og organisasjonsutvikling?*»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

[*Nord Universitet*] er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ledere innen helse- og omsorg blir forespurt om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det at vil måtte delta i et intervju med undertegnede. Intervjuet vil ta mellom 30 og 60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på digital diktafon.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun undertegnede samt veileder fra Nord Universitet som vil ha tilgang på innsamlede data.*
- *For at ikke uvedkommende skal få tilgang til personopplysninger vil navn og kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Data vil kun lagres lokalt på personlig PC og slettes ved forskningsprosjektets slutt.*

I den ferdige masteroppgaven vil ingen opplysninger om kjønn, alder eller stilling (utover leder innen helse og omsorg) fremgå.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes [Mai 2020]. Alle opplysninger inkludert opptak av intervjuer vil da slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra [Nord Universitet] har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- [Nord Universitet] ved [Alf Håvard Dahl]. I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student
- Vårt personvernombud: [sett inn navn på personvernombudet hos behandlingsansvarlig institusjon]
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Masteroppgave i MBA*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i [*intervju*]

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [*mai 2020*]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Referanser

- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i Prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis, endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leknes, S., Løkken, S. A., Syse, A., & Tønnesen, M. (2018). *Befolkningsframskrivningene 2018*. Oslo- Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/354129?_ts=1643ab45088
- Lovdata.no. (2019, November 22). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*#*
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Pinto, J. k., & Slevin, D. P. (1988, 6 1). Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, ss. 67-74.
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., & Troye, S. V. (2016). *Markedsføring- verdibasert forventingsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.