

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310

Navn: Heidi Totsås, Gunnhild Tettli, Pål
Sæther Eiden

Å lede endringer i pandemien
– hvordan en kommunal helsetjeneste
skaper innovasjon gjennom små steg.

Dato: 22.august 2022

Totalt antall sider: 104

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt studium Master i Kunnskapsledelse ved Nord universitet, Levanger.

Da vi startet studiet i januar 2020 visste vi ingenting om at en verdensomspennende pandemi skulle prege dette så mye som den har gjort. Det ene var at både forelesninger, samlinger og veiledning ble gjort digitalt da vi ikke kunne samles fysisk. I tillegg skulle måten pandemien endret samfunnet på bli vesentlig i forhold til vår problemstilling og vårt forskningsarbeid.

Som ledere har vi sett at pandemien i stor grad påvirket både egne og andre organisasjoner. Vi så også at organisasjonsutvikling og endringsprosesser foregikk på en annen måte når en plutselig står midt i en krise. Vår nysgjerrighet handlet om hvorvidt ledere fikk andre utfordringer under pandemien og hva vi kan lære av dette. I prosjektoppgaven i fjor skrev vi om hvordan ledere i kulturskolen kunne bruke erfaringer fra pandemien til videre utvikling. Dette var et svært spennende tema som vi raskt bestemte oss for å gå videre med i masteroppgaven.

Vi ønsker å takke vår veileder Johan Elvemo Ravn for gode faglige diskusjoner og gode råd i prosessen. Å få beskjeden om at vi var ferdig med "to-tomfire", altså hadde grovstrukturen på oppgaven på plass var en herlig motivasjon til å innrede og pusse på de rommene vi hadde skapt og slutføre oppgaven.

Takk til Ørland kommune for at vi fikk bruke helsesektoren som case. Tusen takk til alle informanter som stilte opp på intervju. Uten dere hadde det ikke blitt noe oppgave.

Vi ønsker også å takke våre arbeidsgivere for muligheten til å studere og videreutvikle oss. Vi håper vi tar med oss mye tilbake til organisasjonene.

Alle medstudenter fortjener også en takk for inspirerende samlinger, både fysiske og digitale. Gode middager med nyttige refleksjoner er også en viktig del av et slikt studium.

Takk også til familie og venner. Å gjennomføre et masterstudium i tillegg til full jobb krever at vi bruker ettermiddag, kvelder og helger til å lese faglitteratur, reflektere, diskutere og skrive. Takk for tålmodigheten og heiaropene. Nå gleder vi oss til frihelger med familien og til å lese en roman med god samvittighet.

Heidi Totsås, Pål Sæther Eiden og Gunnhild Tettli

Sammendrag

Denne masteroppgaven har fått tittelen “Å lede endringer i pandemien – hvordan en kommunal helsetjeneste skaper innovasjon gjennom små steg.” Tiden med pandemi har gitt mange utfordringer, men også mange muligheter. Oppgaver har blitt løst på nye måter, og det ble et grunnlag for å gjøre ting nye måter. Vi som har skrevet denne oppgaven har hatt interesse for hvordan organisasjoner har benyttet seg av de mulighetene som pandemien har gitt. Ut fra dette har vi formulert følgende problemstilling “Hva kan ledere lære om endringsledelse og innovasjon basert på erfaringene gjort i en kommunal helsetjeneste under pandemien.” Vi har valgt å begrense oppgaven til å gjelde helsetjenesten i Ørland kommune.

For å få et innblikk i hva lederne mener og tenker har vi valgt å gjennomføre vår studie basert på en kvalitativ forskningsmetode. Vi gjennomførte 2 fokusgruppeintervjuer med totalt 10 respondenter. En av hovedgrunnene til dette metodevalget var ønsket om å få en dynamikk mellom lederne, og på den måten få frem ulike dimensjoner av det de hadde opplevd, tenkt og erfart. I forkant av intervjuene var det utarbeidet en intervjuguide. Guiden var bygget opp slik at vi skulle få diskusjon og informasjon som kunne gi svar på vår problemstilling og de forskningsspørsmålene vi hadde etablert.

Gjennom vår analyse og fortolkning av datamaterialet i studien fikk vi flere interessante synspunkter og tilbakemeldinger. Tre tema utpekte seg; lederrollen, endringsprosessen og kreativitet og innovasjon.

Hovedfunnene våre er at det er viktig å bygge en organisasjon som tåler store endringer. Å ha gode verktøy for å involvere de ansatte og ha gode prosesser sammen i organisasjonen gjør det enklere å lykkes med endring.

Et annet funn er at lederrollen har stor betydning i endring. Både nærledelse og viktigheten av en tydelig leder som kan håndtere ulike lederroller i forhold til behov blir trukket frem. Vi har også erfart at den norske modellene med flatere struktur hvor det er kort vei mellom de ulike nivåene og stor påvirkningsmulighet fremmer gode endringsprosesser.

Til sist har vi sett at kreativitet kan være god hjelp både for motivasjon i endringsprosesser og til å utvikle innovasjon. Små steg og endringer kan utvikle seg til å bli nyttig innovasjon, også når en krise er utgangspunktet.

Summary

This master's thesis has been entitled "Leading changes in the pandemic - how a municipal health service creates innovation through small steps." The time of the pandemic has brought many challenges, but also many opportunities to do things differently. Many tasks have been solved in new ways, and it became a basis for doing various tasks in new ways. We, the authors of this thesis have had an interest in how organizations have made use of the opportunities that the pandemic has provided. Based on this, we have formulated the following problem: "What can managers learn about change management and innovation based on the experiences gained in a municipal health service during the pandemic." We have chosen to limit the task to the health service in Ørland municipality.

In order to get an insight into what the managers mean and think, we have chosen to carry out our study based on a qualitative research method. We conducted two focus group interviews with a total of ten participants. One of the main reasons for this choice of method was the desire to create a dynamic between the managers, and in that way bring out different dimensions of what they had experienced, thought and learned. Prior to the interviews, an interview guide was prepared. The guide was structured so that we would receive discussion and information that could provide answers to our problem and the research questions we had established.

Through our analysis and interpretation of the data material in the study, we received several interesting views and feedback. Three themes stood out; the leadership role, the change process and creativity and innovation.

Our main findings are that it is important to build an organization that can withstand major changes. Having good tools to involve the employees and having good processes together in the organization makes it easier to succeed with change.

Another finding was that the leadership role is of great importance in change. Both close management and the importance of a clear leader who can handle different leadership roles in relation to needs are highlighted. We have also experienced that the Norwegian model with a flatter structure, where there is a short distance between the various levels and a large possibility of influence, promotes good change processes.

Finally, we have seen that creativity can be a good help both for motivation in change processes and for developing innovation. Small steps and changes can develop into useful innovation, even when a crisis is the starting point.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord..... | 2 |
| Sammendrag..... | 3 |
| Summary..... | 4 |
| Innholdsfortegnelse..... | 5 |
| 1.0 Innledning..... | 8 |
| 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål | 9 |
| 1.2 Begrepsavklaringer | 9 |
| 2.0 Teoretisk bakgrunn | 10 |
| 2.1 Ledelse | 10 |
| 2.2 Lederrollen hos Mintzberg..... | 11 |
| 2.2.1 Interpersonlige (mellommenneskelige) roller | 12 |
| 2.2.2 Informasjonsroller..... | 13 |
| 2.2.3 Beslutningsroller | 13 |
| 2.3 Blake og Moutons ledelsesgitter | 14 |
| 2.4 Norsk modell for ledelse | 15 |
| 2.5 Meningsledelse | 17 |
| 2.6 Om endring i organisasjoner..... | 20 |
| 2.6.1 Endringsledelse | 21 |
| 2.6.2 Endringer i organisasjoner – motstand, endringsvilje og endringsevne..... | 22 |
| 2.7 Innovasjon og kreativitet | 25 |
| 2.7.1 Hva er innovasjon?..... | 25 |
| 2.7.2 Hva er kreativitet?..... | 26 |
| 2.7.3 De fem P-ene..... | 27 |
| 2.8 Oppsummering teori..... | 32 |
| 3.0 Metode | 33 |
| 3.1 Formål og perspektiv - arbeid mot en problemstilling | 33 |
| 3.2 Vitenskapelig ståsted | 34 |
| 3.4 Kvalitativ metode | 36 |
| 3.5 Intervju..... | 37 |
| 3.5.1 Intervjuguide | 38 |
| 3.5.2 Gjennomføring av intervju | 39 |
| 3.6 Datanalyse..... | 39 |
| 3.6.1 Transkribering | 40 |
| 3.6.2 Koding | 40 |
| 3.7 Forskningskvalitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.8. Etiske betraktninger | 43 |
| 4.0 Bakgrunn om Ørland kommune, pandemi og utfordringer i helsesektoren | 45 |
| 4.1 Om Ørland kommune | 45 |
| 4.2 Om koronapandemien | 47 |
| 4.3 Behov for innovasjon i helsesektoren..... | 48 |
| 5.0 Presentasjon av funn..... | 50 |
| 5.1 Endring i arbeidsmåter i helsetjenesten som følge av pandemien | 50 |
| 5.2 Lederrollen og dens betydning i endringsprosessen | 52 |
| 5.2.1 Nærledelse | 53 |
| 5.2.2 Behov for informasjon | 54 |
| 5.2.3 Bruk av refleksjon som metode | 55 |
| 5.3 Endringsprosesser under pandemien | 57 |
| 5.3.1 Pandemi, en uplanlagt endring..... | 57 |
| 5.3.2 Endringsvilje | 59 |
| 5.3.3 Arbeidsmiljø | 60 |
| 5.4 Kreativitet i krisetid..... | 61 |
| 5.5 Hva tar organisasjonen med seg videre? | 63 |
| 6.0 Analyse | 66 |
| 6.1 Lederrollen | 66 |
| 6.1.1 Lederrollens mangfoldighet | 66 |
| 6.1.2 Involvering og demokratisk lederstil..... | 70 |
| 6.2 Organisasjon under endring i pandemien..... | 71 |
| 6.2.1 Organisasjonsendring som prosess..... | 71 |
| 6.2.2 Motstand og oppslutning om endring – og det å finne mening | 74 |
| 6.3 Kreativitet og innovasjon i kommunal helsetjeneste | 77 |
| 6.3.1 Om å bruke innovasjonsbegrepet..... | 77 |
| 6.3.2 Kreative og relasjonelle prosesser i innovasjonsarbeidet..... | 78 |
| 6.3.3 Radikal vs. inkrementell innovasjon | 82 |
| 7.0 Oppsummering | 84 |
| 7.1 Våre viktigste forskningsfunn..... | 84 |
| 7.2 Kritisk blikk på egen forskning | 87 |
| 7.3 Refleksjon over egen læring..... | 88 |
| 7.4 Avslutning | 89 |
| Kilder | 91 |
| Vedlegg: | 94 |

Figurliste

| | |
|---|-------|
| <i>Figur 1: Mintzbergs ulike lederroller. (Etter Gotvassli, 2021, s. 31)</i> | s. 12 |
| <i>Figur 2: Blake og Moutons ledelsesgitter. (Gjengitt hos Arnulf, 2012, s.59)</i> | s. 14 |
| <i>Figur 3: Elementer i meningskapingsprosessen. (Hentet fra Hernes, 2016, s. 40)</i> | s. 17 |
| <i>Figur 4: Elementer i meningsledelse. (Hernes, 2016, s. 78)</i> | s. 19 |
| <i>Figur 5: Lewin's Planned Change Model. (Cummings and Worley,2015, s.22)</i> | s. 22 |
| <i>Figur 6: 5P-modellen (Oddane, 2017 s. 30)</i> | s. 27 |
| <i>Figur 7: KREM modellen (Fritt etter Oddane, 2017, s. 100, basert på Amabile, 1996)</i> | s. 28 |
| <i>Figur 8: Oversikt over prosessen med koding av transkriberte intervju. Egen.</i> | s. 41 |
| <i>Figur 9: Organisasjonskart for helsesektoren i Ørland kommune.</i> | s. 46 |

1.0 Innledning

Det er nå over to år siden Norge stengte ned første gang som følge av korona. Både offentlig og privat næringsliv ble som resten av samfunnet preget av stor usikkerhet. Vi kom i en situasjon hvor det var lite erfaring med hvordan utfordringene skulle løses. Korona-nedstengingen ga nye erfaringer for hele befolkningen på ulike plan, og det er mange aspekter med dette som det er interessant å belyse i ettertid. Gamle “sannheter” om endringer og måter å gjøre ting på, ble kullkastet over borta for å få samfunnet til å gå rundt etter beste evne. I ettertid ser vi at pandemien har vært et eksempel på en radikal måte å gjennomføre endringer i organisasjoner på som en kanskje ikke har sett i slikt omfang tidligere.

Våren 2021 skrev vi som studenter i MKL-studiet en prosjektoppgave hvor vi studerte hvordan ledere i kulturskolen kunne bruke erfaringene fra endringene under korona-nedstengingen videre i arbeid med strategisk utvikling i organisasjonen. Deres erfaringer ga oss et interessant bakteppe opp mot teori om endringsledelse og arbeid med strategi i organisasjoner. Med dette utgangspunktet ønsket vi i masteroppgaven å se videre på hvordan pandemien har påvirket lederrollen i endringsprosesser.

Det er over år blitt snakket om at offentlige helsetjenester har store utfordringer, og det er blitt tegnet dystre fremtidsutsikter når eldrebølge, bemanningskrise og økte krav til velferdssamfunnet kommer i tillegg. Håkon Haugli i Innovasjon Norge sier i innovasjonstalen i juni 2022 (Innovasjon Norge, 2022) at Norge trenger mer av det som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Løsninger som tas i bruk, og som skalerer. Dette gjelder i høyeste grad også i helsetjenestene.

I det innledende arbeidet med masteroppgaven ble vi oppmerksom på en formulering i budsjettokumentet for Ørland kommune for 2022, hvor helse- og omsorgssektoren har som et av hovedmålene i perioden: *Evaluere hva som kan læres av pandemien, som innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid, og vurdere hva vi kan ta med oss videre inn i utviklingen av fremtidige tjenester.*

Dette var sammenfallende med hva vi ønsket å forske på i masteroppgaven vår, og vi ønsket derfor å bruke Ørland kommune som case.

Formålet med oppgaven er å se på hva vi kan lære av det som skjedde under pandemien om å lede endring og innovasjonsprosesser. Vi har i dette et ønske om å få en dypere forståelse av hvordan lederrollen forstås og hvordan den utøves.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hva kan ledere lære om endringsledelse og innovasjon basert på erfaringene gjort i en kommunal helsetjeneste under pandemien?

For å besvare problemstillingen har vi utformet fire forskningsspørsmål som utdyper de temaene vi ønsker å se nærmere på.

Forskningsspørsmål:

- *Hva slags innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid har funnet sted?*
- *Hvordan foregikk utviklingsprosessen av disse arbeidsmåtene og samarbeidsformene?*
- *Hva var lederens rolle i dette?*
- *Hvilken overføringsverdi har dette til videre utvikling?*

1.2 Begrepsavklaringer

Med begrepet lære av pandemien mener vi hvilke erfaringer en kan ta med seg fra covid-19 pandemien. Vi fokuserer her på hvilken måte ledere ledet endringene som skjedde fra nedstengingen i mars 2020 og frem til vi foretok våre intervju; hva lærte organisasjonen, lederne og de ansatte av pandemien som de kan ta med seg videre.

Med innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid forstår vi hvilke nye arbeidsmåter og samarbeidsmåter som ble tatt i bruk og hvordan disse kan videreføres til innovasjon. Vi vil i teorikapittelet komme nærmere inn på definisjoner av begrepet innovasjon, men legger her til grunn at begrepet betyr å lage og innføre noe nytt.

I begrepet utvikling av fremtidige tjenester mener vi hvordan erfaringene fra pandemien kan brukes til å utvikle nye tjenester i helsesektoren.

Med utviklingsprosess mener vi hvilke prosesser som har foregått for å utvikle de nye arbeidsmåtene og det nye samarbeidet. I utviklingsprosessen ser vi spesielt på lederrollen og hvilken betydning den har hatt. Med lederrollen mener vi både de øverste lederne (i dette tilfellet enhetslederne), og mellomlederne (i dette tilfellet avdelingslederne).

2.0 Teoretisk bakgrunn

I denne delen av oppgaven presenterer vi de teoriene som vi har lagt til grunn for arbeidet med oppgaven. Det teoretiske rammeverket angir også hvilket utgangspunkt og perspektiv vi har skrevet oppgaven ut fra. I kapitlet fremkommer også begrepsavklaringer og presentasjoner av teori knyttet til oppgavens mest sentrale begreper.

Vi vil ta utgangspunkt i problemstilling og forskingsspørsmål og presenterer teori som kan belyse og gi et grunnlag for å undersøke og besvare disse.

Vi vil i dette kapitlet ta for oss tema vi mener er sentrale i denne oppgaven. Det første går på generell ledelse og lederrollen. Siden oppgaven i stor grad dreier seg om endringer, er endringsledelse det andre temaet. Til slutt presenterer vi teorier rundt innovasjon og kreativitet, siden vi i problemstillingen løfter spørsmålet om hva som kan læres av pandemierfaringene til videre utvikling og innovasjon i fremtidige tjenester.

2.1 Ledelse

I problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi lagt vekt på hvordan ledere kan bruke erfaringene fra pandemien i videre utvikling. Vi tar her utgangspunkt i at ledere har en viktig rolle i hvordan endringer og innovasjonsarbeid i en organisasjon gjennomføres, og mener derfor det er relevant å se på teorier om lederrollen for å kunne drøfte erfaringene ut fra et lederfokus.

Ledelse og lederrollen er sentralt i en organisasjon. God ledelse blir sentral for å oppnå resultater gjennom et samspill mellom aktørene i organisasjonen. Lederrollen blir dermed sentral, og avgjørende for hvilke resultater en oppnår. Det finnes mange ulike definisjoner og modeller som beskriver en mer tradisjonell lederrolle. Rollen har mange dimensjoner i seg, fra rent administrative funksjoner til funksjoner som i stor grad krever relasjonell kompetanse.

Det finnes mange ulike beskrivelser og forklaringer på lederrollen, og hva den innebærer. Noen velger å presentere lederrollen knyttet opp mot oppgaver mens andre ser mer inngående på hva lederrollen innebærer. Å samle folk i organisasjonen om felles innsats og målsetninger kan være en av lederoppgavene. I tillegg kan ledelse også være å fronte organisasjonen utad og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg. Lederen har gjerne oppgaver innenfor både administrasjon og ledelse. Lederne er de som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjonene. Videre er det å utøve ledelse å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i organisasjonen.

Forskning og teori rundt ledelse er omfattende og sammensatt. Vi vil i denne studien legge vekt på Henry Mintzbergs teorier om ledelse og de ulike lederrollene. For å belyse spennet mellom medarbeidere og oppgaver benytter vi Blake and Moutons ledelsesgitter. Videre vil vi anvende Tor Hernes teorier om meningsledelse og meningskaping.

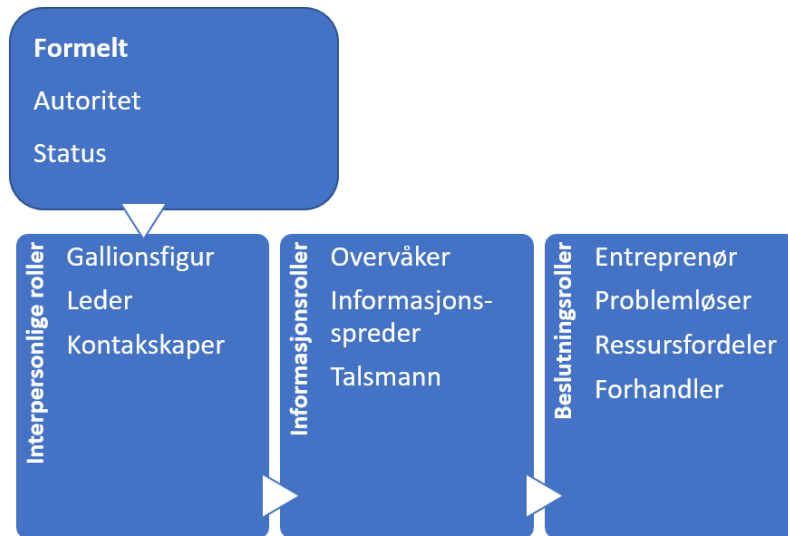
2.2 Lederrollen hos Mintzberg

I sin artikkel *Crafting Strategy* bruker Mintzberg (1987) metaforen om at ledere er håndverkere og kunstnere, og leiren som skal bearbeides, er strategi. Han sammenligner lederrollen med en håndverker eller en kunstner som arbeider med leire.

“Derfor kan ledelse, ses på som en funksjon, der finder sted inden for en trekant hvor kunst, håndværk og anvendt videnskab mødes. Kunsten tilfører ideer og integration; håndværket skaber forbindelserne på basis af konkrete erfaringer; og videnskaben tilfører orden gennem en systematisk analyse af viden.” (Mintzberg, 2014 s. 27)

Gjennom denne beskrivelsen ser vi at ledelse innbefatter mer enn modeller utledet av vitenskap. Med dette gis begrepet ledelse et større innhold. Sitatet viser også at Mintzberg legger vekt på at ledelse er et praktisk fag som i stor grad avhenger av ferdighetene til den enkelte, og at organisasjonen er formbar. Dette vil vi bruke videre som bakteppe i vårt syn på ledelse.

Henry Mintzberg har beskjeftiget seg mye med hva ledere faktisk gjør. Med dette utgangspunktet beskriver han ulike roller som en leder har i en organisasjon. Han deler dette inn i tre hovedbolker; Interpersonlige (mellommenneskelige) roller, informasjonsroller og beslutningsroller. De ulike rollene tar utgangspunkt i lederens formelle autoritet og status, og kan illustreres på denne måten:



Figur 1: Mintzbergs ulike lederroller. (Etter Gotvassli, 2021, s. 31)

Som det fremgår av figuren består lederrollen av ti roller som ideelt sett skal være som en integrert helhet. Figuren illustrerer også at rollene veves inn i hverandre, og ikke så lett kan skilles fra hverandre. Dette kompliserer bildet, da det vil være krevende å finne ledere som behersker alle rollene på en god måte. Vi vil gjøre rede for de ulike rollene da vi finner de hensiktsmessige for å forstå lederrollen i en organisasjon.

2.2.1 Interpersonlige (mellommenneskelige) roller

Den interpersonelle rollen er delt i tre ulike lederroller. Først finner vi rollen som “gallionsfigur”, eller ansiktet utad for organisasjonen. Det vil altså si å delta i offentlige og mindre offentlige fora som en frontfigur.

Rollen som “leder” innebærer at lederen fronter organisasjonen gjennom å ha det overordnede ansvaret for den. Lederen skal motivere, ansette, utvikle, treffe beslutninger og sørge for at den daglige driften fungerer og utvikles.

Den siste rollen vi finner her er “kontaktskaper”. Denne rollen har lederen når han, gjennom sitt kontaktnett, skaffer tilveie informasjon til egen organisasjon.

2.2.2 Informasjonsroller

I denne delen av lederrollen finner vi tre rollefunksjoner. Informasjonsrollen som skal skaffe hensiktsmessig informasjon til organisasjonen gjennom kontaktnettet i og utenfor organisasjonen. Lederen har gode forutsetninger for å gjøre dette gjennom sitt kontaktnett og sin kjennskap til sin egen organisasjon. Dette gjøres gjennom å overvåke internt og eksternt ved å bruke sitt nettverk.

Lederen skal dele sin viten og informasjon med sine medarbeidere. En del av informasjonen som medarbeiderne får, vil disse få adgang til gjennom sin leder. Til sist skal også rollen som talsmann fylles. I dette ligger det en viderefremføring av innsamlet informasjon til lederens over- og underordnede.

Informasjonsrollen utgjør et fundament for beslutninger som skal fattes i organisasjonen. I større organisasjoner kan det være rene informasjonsavdelinger eller medarbeidere som utøver deler av denne rollen. I krisesituasjoner får lederen denne rollen en viktig dimensjon. "Det er først i virkelige krisesituasjoner at den øverste formelle lederen blir nødt til å tre frem for å understreke viktigheten av budskapet" (Gotvassli, 2021 s. 32).

2.2.3 Beslutningsroller

"Beslutningsrollen innehas av de som skaper og iverksetter planer. De er gjerne opptatt av visjoner og planlegging går ofte i førersetet for å lede endringsprosesser" (Gotvassli, 2021 s. 32).

Det å ta beslutninger er en sentral del i ledelse. Det følger av den autoritet og funksjon en har gjennom å være leder. Som figuren illustrerer er det fire roller vi finner her.

De fire rollene gir hver for seg ulike dimensjoner som kan tillegges beslutningsrollen. Entreprenøren skal bidra til at ideer blir realisert. Det ligger med andre ord en kreativ dimensjon her.

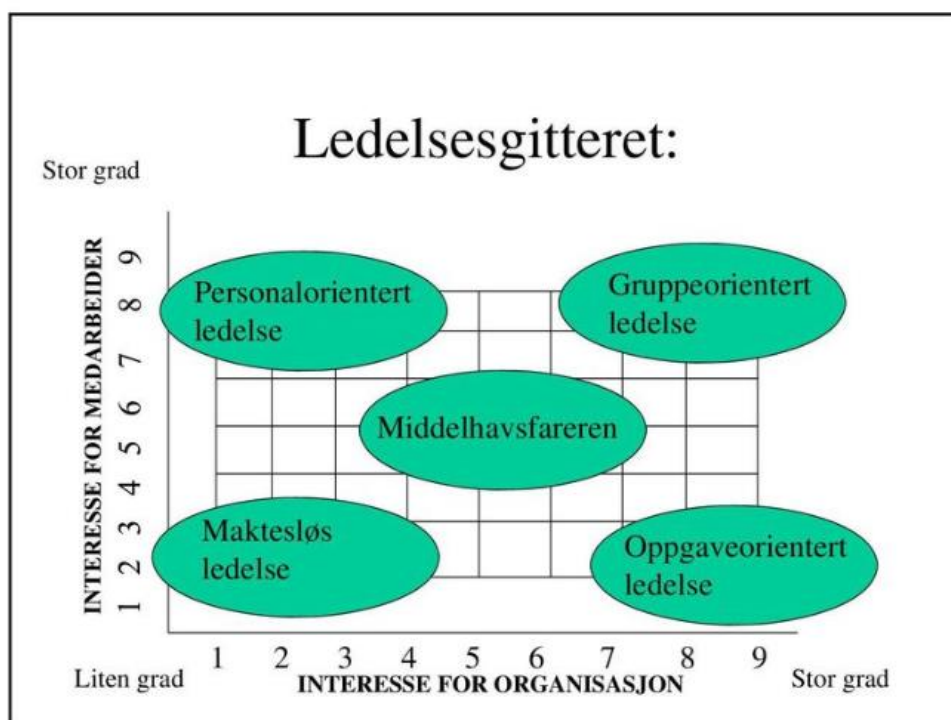
Problemløseren skal sørge for at de mulighetene som ligger der utnyttes, og at organisasjonen håndterer kriser som oppstår. Videre skal ressurser fordeles på en god og hensiktsmessig måte. Den siste rollen det pekes på er forhandlerrollen. Denne rollen har også en intern og en ekstern funksjon. Det skal forhandles om løsninger til det beste for organisasjonen, og det skal finnes løsninger for medarbeiderne.

Mintzberg beskriver rollene som en integrert helhet, og sier de ti rollene ikke lett lar seg skille fra hverandre (Gotvassli, 2021, s. 33). Rollene henger sammen som en helhet som ikke kan adskilles fra hverandre. Det sentrale i denne beskrivelsen blir at en leder har ulike roller, og at rollene har ulike

dimensjoner som må henge sammen. Gjennom dette får vi en beskrivelse på en rolle som er kompleks, og som er avhengig av et samspill med aktører i og utenfor organisasjonen. Materialet som denne fremstillingen er hentet fra er ca. femti år gammelt, og skrevet ut fra forfatterens referanseramme, men vi det har like fullt relevant som et utgangspunkt for å diskutere lederrollen.

2.3 Blake og Moutons ledelsesgitter

En supplerende modell som også bygger på at ledelse har elementer av håndverk i seg er “ledelsesgitteret” som Blake og Mouton utviklet. “De påpekte at ledere har en tendens til å dele seg i to grupper – de oppgaveorienterte og de personorienterte” (Arnulf, 2012, s. 58). En leder som fokuserer for mye på personelementet kan ende opp med å bli en leder for en organisasjon hvor det er høy trivsel, men lite fokus på det som skal gjøres. De oppgaveorienterte kan få et ensidig fokus på det som skal gjøres, og glemme at personalet – de ansatte, er viktige i denne sammenhengen. Modellen var i utgangspunktet presentert gjennom en skala fra 1-9, noe som igjen gav 81 mulige utfall. Den ideelle lederen blir med andre ord den som scorer høyest på hver skala, og blir en 9,9-leder, en leder som evner å ha optimalt fokus både på oppgavene og personalet.



Figur 2: Blake og Moutons ledelsesgitter. (Gjengitt hos Arnulf, 2012 s. 59)

Modellen gir et bilde av ledelse gjennom lederens interesse for de to dimensjonene medarbeidere og oppgave, og kan dermed gi et bilde av aktuell ledelse i en organisasjon. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er formulert slik at det vil være hensiktsmessig å ha et referanseverk som viser ledernes fokus på hhv oppgave og organisasjon.

2.4 Norsk modell for ledelse

Ulike teorier om ledelse har opphav fra ulike tidsepoker og kulturer. Den grunnleggende kulturen og de underliggende verdiene vil påvirke hvilken forståelse man har av hva ledelse egentlig er og hvordan det bør utøves. Teoriene vi har presentert overfor har utgangspunkt i en annen setting, tidsepoke og virkelighet enn den vi har i Norge nå. Med dette bakteppet må teoriene sees på med kritisk blikk. Ørland kommune er, som en offentlig organisasjon, en del av en slik tradisjon og påvirkes av dette. Det er i mange sammenhenger interessant å ha med seg disse tradisjonene og kulturelle faktorene når en søker å finne svar på problemstillinger som de som stilles i denne oppgaven.

Et bakteppe som også må ligge til grunn er den tradisjon vi har for ledelse i Norge.

“De samfunnsformene som særlig har hatt en oppsettende virkning på innføringen av ledelsesteorier i Norge, har vært sterke fagforeninger og et samfunn der den sosiale lagdelingen ikke har vært særlig streng. Det snakkes om en norsk eller skandinavisk modell med forhandling, konsensus og utstrakte lovbestemte rettigheter for arbeidstakere kommer til erstatning for ledelsesstyrte, konkurranseorienterte og omstillingsvillige bedrifter og organisasjoner.” (Strand, 2007, s. 103-104)

Fra det industrielle samfunnet, har norsk arbeidsliv endret seg til i en større grad å bli et kunnskapssamfunn. Dette betegnes også som et postindustrielt eller postmoderne samfunn. Fordi kunnskap og ferdigheter i stor grad er knyttet til menneskelige ressurser og enkeltpersoner er det økt fokus på menneskets rolle i en organisasjon. Den nye økonomien er også drevet av behovet for rask utvikling og teknologiske innovasjoner for å møte samfunnets krav (Hennestad og Revang, 2017 kap. 4). Dette stiller igjen krav til ledelsesteorier som er mer tilpasset menneskelige ressurser enn et industrielt fokus.

Når vi studerer ulike former for ledelse er det også naturlig å se på ledelse versus styring eller “management”. I ledelsesteorier beskrives disse begrepene delvis som motsetninger, der management eller styring representerer en autoritetsrelasjon, der ansatte er underordnet en sjef.

Tradisjonelt er dette en modell som representerer produksjon og salg av varer eller tjenester, der disse varene eller tjenestene er et resultat av koordinerte aktiviteter hvor manageren planlegger og de underordnede utfører oppgavene. Som motvekt i begrepet ledelse eller "leadership" representerer dette begrepet en påvirkningsrelasjon mellom leder og de ansatte, hvor disse befinner seg på samme linje, eller en skal se på de ansatte som "følgesvenner" til lederen. Det legges her vekt på uttrykte felles formål hos ledere og ansatte. (Hennestad & Revang, 2017). I organisasjoner ser vi sjelden kun den ene eller den andre modellen for ledelse, da de fleste befinner seg på en akse mellom dette i sin lederstil, eller at det også skifter ut fra oppgave og formål. Dette er gjenkjennbart i Mintzbergs oppfatning om at ledelse er mer håndverk enn det er vitenskap, og at det i en lederrolle vil være stor grad av personlig utforming og en forutsetning å kunne bruke det "materialet" en har i form av menneskelige ressurser og omliggende faktorer for å forme organisasjonen.

Når vi ser dette opp mot det typiske for norske bedrifter og norsk arbeidsliv blir ledelse mindre preget av styring. Det norske samfunnet er sammenlignet med mange andre kulturer preget av stor tillit mellom ledelse og ansatte. Det er i mindre grad kultur for å drive omfattende kontroll og tiltak for å holde disiplin i organisasjoner, da dette i stor grad er basert på tillit og sosial tilhørighet. De ansatte har sterke rettigheter og ansettelsesforhold er relativt sterkt regulert gjennom avtaler lover. Arbeid tilpasses i stor grad den enkeltes interesser og behov, og på de fleste arbeidsplasser gis det frihet under faste rammer (Hennestad & Revang, 2017).

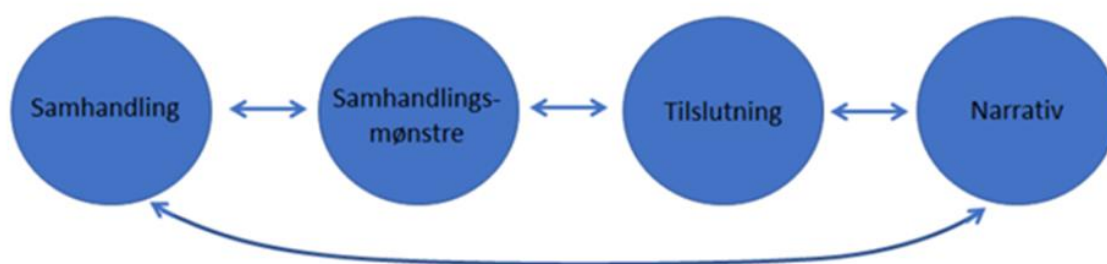
Lederrollen i en slik kontekst er sterkt forankret i behovene til de ansatte. Det oppleves å være kort vei fra de ansatte "på gulvet" og til toppledelsen. Idéer og utviklinger har tradisjoner for å komme nedenfra og det er naturlig at ledelsen involverer de ansatte i stor grad i utviklingen og drifta i organisasjonen. Hennestad og Revang (2017) benevner dette som medvirkningsbasert ledelse. Det er sterke tradisjoner for å trekke med de ansatte i demokratiske beslutninger så langt det lar seg gjøre.

Det norske arbeidslivet er preget av endringer, og krav til kontinuerlig utvikling for å holde tritt med samfunnet og den teknologiske utviklingen. Dette stiller krav til ledere om å arbeide med endringer. Organisasjoner må omstille seg og er avhengig av å bevare gode arbeidsmiljø og tilhørighet blant ansatte. En viktig lederoppgave blir derfor å bistå de ansatte med å forstå *hvorfor* endringene må skje, ikke bare *hvordan* endringene skal foregå. Dette er et vesentlig fokus for å tilføre eller konstruere mening i disse endringene. Vi vil videre gå nærmere inn på teori om meningsledelse som grunnlag for å forstå grunnlaget for å lede mennesker i endringsprosesser.

2.5 Meningsledelse

Meningsskapning er en prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, og er forankret i handling, ikke bare tanker. Tor Hernes (2016) omtaler viktigheten av at aktørene finner en felles mening i arbeidet. Når en ser dette i et ledersperspektiv legger en vekt på at lederen har en viktig rolle i å bistå sine ansatte i å skape en mening, og ut fra dette skape nødvendig endring og tilpasning i en organisasjon. Lederen vil likevel ikke stå på utsiden av denne prosessen, men blir en del av den prosessen han leder. Meningen vokser frem gjennom samhandlingen som skjer i en organisasjon.

Meningskapning er grunnlaget for meningsledelse og er selve forståelsen av *hva* som skal til og til for å oppnå dette. Skal man påvirke eller undersøke et sosialt system er det derfor viktig å forstå hvilke mønstre for handling som gir mening for de forskjellige gruppene (Hernes, 2016, s. 36). De ulike elementene i denne meningsskapingsprosessen er synliggjort i følgende modell:



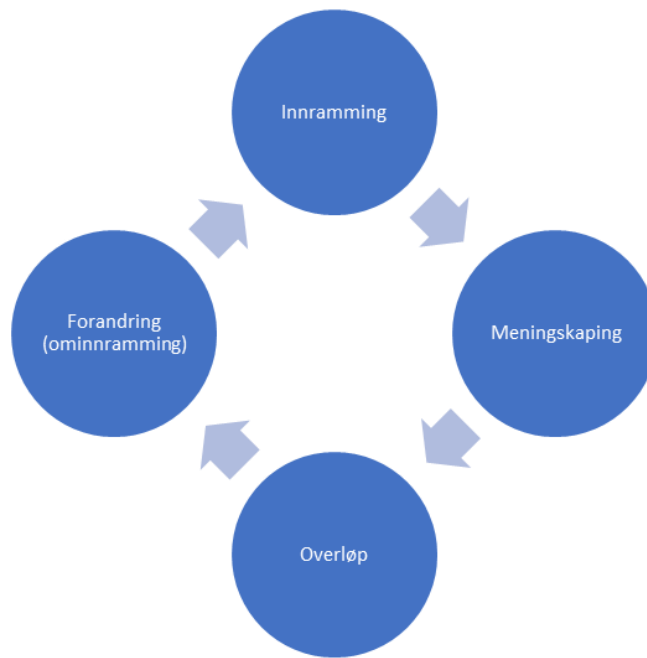
Figur 3: Elementer i meningskapingsprosessen. (Hentet fra Hernes, 2016, s. 40)

Figuren viser hva som skaper framdrift i meningskapingsprosessen. Prosessen forutsetter samhandling mellom personene som er del av den. Lederen vil ikke stå på utsiden av dette, men blir en del av den prosessen han leder. Hernes beskriver meningskapning som en kollektiv prosess der lederens rolle først og fremst er å legge forholdene til rette for meningskapning gjennom samhandling og tilslutning (Hernes, 2016 s. 57). Dette vil være en kontinuerlig prosess. Samhandlingen består av individuelle handlinger som både kan være verbale og nonverbale. Samhandlingsmønstre forlenges ved at de involverte opparbeider tilslutning til prosessen. Det skapes forventninger til mønstre i samhandlingen som over tid får en glidende overgang til å bli en vane. Det narrative er et større bilde som kan sammenlignes med en metafortelling. Et narrativ kan inneholde flere elementer som f.eks. strategier, verdier og bakgrunnshistorien til en organisasjon. Det er essensielt at meningskapning er forankret i handling og er ikke noe som er begrenset til menneskers tankeprosesser (Hernes 2016, s. 40).

Irgens (2011) beskriver viktigheten av at ledere tar i bruk narrativ kunnskap. Altså hvordan de ansatte snakker om bedriften sin, hva de er opptatt av og hvilke følelser de gir uttrykk for. Han beskriver også at ledere som ikke får fatt i de ansattes fortellinger om bedriften vil være avskåret fra viktig kunnskap da det ligger betydelig mer informasjon i slike fortellinger enn i statistiske og kvantitative undersøkelser (Irgens, 2011, s. 52). Irgens viser til en studie av G. Ekman fra 2004 hvor en finner at ledere som ikke tar del i småpraten med de ansatte ikke makter å bidra til å utvikle organisasjonskulturen i den retning de ønsker. Dette viser igjen at formelle dokumenter og beslutninger ikke er det viktigste i seg selv, men at prosessene der ansatte fortolker og gir meningen til innholdet i dokumentene er det som utgjør organisasjonsendringen (Irgens, 2011 s. 52). Ledernes mulighet til å bistå de ansatte i å fortolke styringsdokumenter ligger i større grad i å delta i mer uformelle samtaler og ta del i småpratet. Det vektlegges her viktigheten av å lytte, lære, respektere, anerkjenne og gi signaler om hva som er akseptabelt og ikke.

I figur 3 ser vi også at narrativet utgjør en rolle i meningsskapingsprosessen. Et narrativ kan beskrives som en «fortelling» eller et større «bilde» som organisasjonen sikter mot. Narrativet som utvikles i prosessen vil også være det som skaper meningen for de involverte etter hvert som de tilslutter seg dette. Elementene i meningsskapingsprosessen er vesentlig og betinger en gjentakelse i samhandlingen. Narrativet er en “større fortelling” med overordnet mål og ambisjoner som beskriver hvorfor vi gjør ting, mens fortellinger forteller oss hvordan vi faktisk gjør det og dermed er det meningsskapende element som er selve kommunikasjon. Det er de små enkeltfortellingene som sørger for og vedlikeholder interaksjonene som er med på å skape det større bilde (Hernes 2016, s.41). Hernes påpeker at narrativ skapes gjennom handling og at uten handlinger gir ikke narrativer mening (2016, s. 48). Han understreker også viktigheten av samhandling og at handlinger ikke tar del i meningsskapning dersom de ikke er en del av samhandlingen. “Det betyr at meningsskapning forutsetter interaksjon mellom en eller flere aktører”(2016, s. 49).

For å legge forholdene til rette for meningsskapning er det hensiktsmessig å beskrive meningsledelse mer inngående. Lederne spiller en viktig rolle i meningsskapningen og er sentrale med å legge til rette for at meningskapning kan foregå. I figur 3 beskrives meningskapningsprosessen. I boken “Organisering i en verden i bevegelse” beskriver forfatteren fire dimensjoner som påvirker meningskapningen, og som kan defineres som meningsledelse. Figurativt kan meningsledelse fremstilles slik:



Figur 4: Elementer i meningsledelse. (Hernes, 2016, s. 78)

Vi ser av figuren at vi har fire hovedbegreper som samlet utgjør meningsledelse. Begrepet meningskaping har vi omtalt inngående. Innramming viser til handlinger og artefakter. Det mer synlige en har i organisasjonen blant annet i form av skriftlig materiale. Overløp henger tett sammen med innrammingen. Overløpet representerer det uforutsette av det som var intensjonen bak en innramming. Når en leder gir en beskjed, og denne utføres på en litt annen måte enn det lederen så for seg oppstår det et overløp. Det blir en konsekvens av at medarbeideren tillegger sine meninger til den beskjeden som blir gitt. Innrammingen er et forsøk på å sette grenser, og overløp blir brudd på disse, eller at en utfordrer grensene. Vi ser at overløpet henger tett sammen med innrammingen, og at all innramming gir overløp i en eller annen form. Overløp kan ha positive og negative konsekvenser. En bevissthet knyttet til at innramming medfører overløp vil påvirke måten en som leder skal forholde seg til den innramming som settes. Begrepet forandring viser til konsekvenser av overløp, noe som igjen påvirker en ny innramming. Modellen viser at meningskaping blir et hovedbegrep i meningsledelse. Ved å se på ledelse gjennom denne modellen ser vi at ledelse blir noe helt annet enn en modell basert på trinn. Ledelse og organisering blir her en kontinuerlig prosess – uten en begynnelse eller en slutt. Prosessene blir det sentrale, og også hvordan ledere og ansatte skaper mening gjennom det som faktisk foregår i organisasjonen. I organisasjonen er alt i bevegelse alt forandrer seg hele tiden. Gjennom denne innfallsvinkelen til å se på organisasjonen, og ledelse av denne får vi et annet perspektiv enn gjennom de teoriene vi ellers presenterer.

2.6 Om endring i organisasjoner

Det finnes ulike definisjoner på endring i organisasjoner. Cummings & Worley (2015, s. 2) definerer organisasjonsendring slik: "Organization development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and process that lead to organization effectiveness".

Cummings & Worley (2009) hevder at organisasjonsutvikling er mer enn endringsledelse med tanke på at det handler om å lære og forbedre måter som gjør enkeltpersoner, grupper, organisasjoner og til slutt verden bedre og mer i stand til å håndtere endringer i fremtiden. De nevner fem aktiviteter som kan bidra til effektiv endringsledelse som er 1) å motivere til endring, 2) å skape en visjon, 3) å utvikle politisk støtte, 4) å lede overgangen fra nåværende tilstand til ønsket tilstand ved hjelp av blant annet aktivitetsplanlegging, samt å skape læringsprosesser som kan få fart i overgangen, og til slutt 5) å opprettholde virkningen av endringen.

Vi ser altså at denne definisjonen på endring i organisasjoner handler om å etablere en ny adferd, og at denne nye adferden er relatert til at organisasjonen skal bli mer effektiv. Endring i organisasjoner kan presenteres gjennom ulike modeller. Vi vil her presentere aktuell teori som vi mener kan bidra til å belyse problemstilling og forskningsspørsmål.

I teori om organisasjonsutvikling går hovedskillet mellom to typer endring: planlagt endring og kontinuerlig endring der endring er det naturlige. I følge Jacobsen (2018, s. 47) er planlagt endring at handlende aktører initierer og driver gjennom endring. Det vil alltid være endringsagenter som starter endringsprosesser. Det vil si at noen fanger opp signaler om at endring er nødvendig, og omformer dem til konkrete endringsprosesser. En kontinuerlig endring er som navnet sier, noe som foregår kontinuerlig og som skjer mer av seg selv.

I et sosiokulturelt syn på organisasjonen ses den som et åpent system som tar utgangspunkt i en gjensidig relasjon med omgivelsene rundt (Busch et.al, 2007). I dette ser vi at de omliggende miljømessige faktorene vil virke inn på organisasjonen, og at en organisasjon vil justere aktiviteter til de omliggende faktorene. Med utgangspunkt i denne forståelsen vil hovedfokuset i endringsledelse være på samspillet mellom organisasjonen og miljøet den har rundt seg (Busch et.al, 2007). Dette er et alternativ til en mer rasjonell forståelse av endringsledelse, der en vektlegger klarhet, sammenheng og konsekvens (Busch et.al, 2007). Dette kan vi se på som en mer planmessig forståelse av endringsstrategier.

Organisasjonsprosesser tar ofte utgangspunkt i det som eksisterer. Hernes bruker i sin bok rhizomet som en metafor for en organisasjonsprosess, hvor en opprettholder kontinuitet og samtidig får

forandring gjennom at en rot eller stengel tar utgangspunkt i den eksisterende planten, men samtidig blir til noe annet. Noe av det gamle blir med, mens det nye oppstår blant annet som følge av det som, billedlig sett, har skjedd under jordene. Rhizomet er et bilde på organisasjonsprosesser hvor en både får forandring og opprettholder noe av det bestående. Bildet viser at ting kan bli annerledes, men det kan ikke bli hva som helst (Hernes, 2016, s. 28 –29).

2.6.1 Endringsledelse

Det kan hevdes at all ledelse er endringsledelse fordi samfunnet og omgivelsene er i stadig endring. (Hennestad & Revang, 2017) Organisasjoner og virksomheter vil tidvis være pålagt nye krav som krever en endring i måten virksomheten drives. Slike endringsprosesser er ofte utfordrende for ledere og ansatte. I ledelsesfaget er derfor endringsledelse blitt et begrep som sier noe om “ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpassing og ønsket utvikling” (Busch et. al, 2007, s. 17).

Denne definisjonen vektlegger lederens ansvar for å iverksette beslutninger som endrer organisasjonens tidligere strategi for å tilpasse seg nye krav eller ønsket utvikling. Det beskrives også at det i dette blir sentralt å benytte seg av de endringskreftene som finnes både i og utenfor organisasjonen. Begrepet endringsledelse er således også nært knyttet til strategisk ledelse, og knyttes til aktiviteter og grep som ledelsen gjør for å løse oppdraget eller tilpasse seg til de rammebetingelsene som til enhver tid er gjeldende.

I litteraturen skiller man gjerne mellom planlagte endringer, og de mer uplanlagte, kontinuerlige endringene som skjer i en organisasjon. Det finnes ulike modeller for å beskrive endringer som skjer i en organisasjon. Kurt Lewins modell for planlagte endringer er ofte omtalt som “Planned Change Model” og gir en generell oversikt over hvordan endring foregår (Cummings & Worley, 2015, s. 22-23). I denne endringsprosessen er det tre faser: unfreezing – movement – refreezing. I første fase skal en altså “tine” den nåværende situasjonen. Det innebærer å avklare behovet for endring, og finne ut hva som trenger å endres. Her bør behovet for endringer forankres. I endringsfasen skal endringene implementeres og de ansattes ytterligere involveres og det skapes et grunnlag for det som skjer. Fasen som her omtales som movement benevnes i andre illustrasjoner og annen litteratur som change, men vi har valgt å bruke Cummings and Worleys benevnelse. I den siste fasen “fryses” situasjonen. Endringene er integrert og situasjonen har stabilisert seg. De integrerte endringene er blitt en del av organisasjonen, og det er blitt en ny måte å gjøre ting på. I denne fasen sikres det at

endringene forblir varige, og en kan befeste de endringene som har skjedd. Lewins modell kan fremstilles på følgende måte.



Figur 5: Lewin's Planned Change Model (Cummings and Worley, 2015, s.22)

Endringsprosesser beskrives ofte som en prosess der en ser et gap mellom eksisterende situasjon og en fremtidig ønsket situasjon. Perioden mellom disse situasjonene omtales gjerne som endringstilstand.

Til tross for at organisasjoner endrer seg kontinuerlig, vil det av og til være behov for større endringer. Hennestad og Revang (2017) problematiserer dette, ved at en kan tenke seg at ledere som ikke legger til rette for at naturlige endringer og tilpasninger kan skje for å tilpasse seg omgivelsenes krav også vil ha større behov for å gjennomføre større endringer.

Hvordan en ser på endring vil også være avhengig av hvilket bilde eller forståelse en har av en organisasjon. Gareth Morgan (2016) bruker ulike metaforer for å forstå hvordan organisasjonen fungerer. Metaforene er brukt for å gi et bredere og dypere bilde av organisasjonen, som igjen gir nye ulike perspektiver i forståelsen. Organisasjonene beskrives gjennom ulike metaforer som maskin, hjerne, kultur, nettverk og lignende og er et godt verktøy i arbeidet med å tydeliggjøre forskjeller og muligheter i endringsprosesser. Dersom en ser dette i sammenheng med endringsledelse vil en tenke at en med et "maskinelt" syn på en organisasjon også beskriver en organisasjon som er mer statisk i forhold til endringer enn om en betegner organisasjonen som noe levende som stadig er i endring (Morgan, 2016).

2.6.2 Endringer i organisasjoner – motstand, endringsvilje og endringsevne

I litteratur om innovasjon og endringsledelse beskrives ofte utfordringer med at en opplever motstand mot endring i organisasjonen. Dette forstås som en naturlig menneskelig reaksjon. Det er likevel interessant å se på hvordan enkelte organisasjoner mestrer å skape endringsvilje blant sine

ansatte. Busch et al, (2007) påpeker hvordan endringsledelse ikke bare dreier som om å utvikle organisasjonsmessige forhold, men å skape en organisasjon som lett lar seg endre. Organisasjonens evne til å justere sine aktiviteter representerer *endringsevne*, og strategisk ledelse er en viktig *endringskraft*.

Organisasjonens evne til endring påvirkes av både eksterne endringskrefter og intern endringkraft (Busch et al., 2007, s. 56). Skal disse kreftene skape forandring, må organisasjonen ha en endringsevne. Endringsevne er et begrep som kan brukes til å beskrive hvordan en organisasjon evner å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Denne evnen er avhengig av en kombinasjon av lederens og organisasjonens endringsevne, og dermed også disses endringskompetanse. Endringsevne vil si at endringer kan gjennomføres uten alt for store ressurser og uten at organisasjonens funksjonalitet svekkes, og at organisasjonen greier å tilpasse seg endringspresset fra omgivelsene (Busch et al., 2007, s. 103).

Det er ofte ressurskrevende å holde en høy beredskap til å gjennomføre organisasjonsendringer. Organisasjoner kan derfor komme i et dilemma mellom å sikre nødvendig stabilitet for å opprettholde effektiv produksjon og høy effektivitet, samtidig som det er behov for å tilpasse seg omgivelsene. For å få til dette kreves en fleksibilitet som er tilpasset behovet for endringer (Busch et al., 2007).

Lederens rolle i en endring har fått økt fokus de siste årene, og det er spesielt vektlagt i hvilken måte ledelse samhandler og kommuniserer med sine medarbeidere. Det å jobbe mot et felles mål og felles forståelse er avgjørende for hvordan en gjennomfører endringer, og samspill er et av de mest avgjørende verktøyene en leder har i arbeidet med å gjennomføre endringer (Busch et al., 2007).

Det finnes mange årsaker til både oppslutning og motstand om endring. De fleste henger sammen med hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018). En av årsakene er faglig enighet eller faglig uenighet. At en ansatt er faglig uenig i endringen vil skape mye motstand, mens det vil være lettere å gjennomføre en endring dersom ansatte er faglig enige i det. Enighet om at endringen bør gjennomføres og at valgt løsning virker riktig er av grunnene til at endringen får oppslutning (Jacobsen, 2018).

Motstand mot endring er også begrunnet i frykt for det ukjente. Endring kan føre til usikkerhet blant de ansatte, og dette fremkommer i ulike styrkegrader. Å miste jobben er det mest dramatiske, men også å få nye eller andre arbeidsoppgaver kan føre til usikkerhet og frykt og dermed også motstand mot endringen. Frykten for å ikke strekke til er et annet usikkerhetsmoment i endring. Dette handler

om personlig mestring og usikkerhet på om en mestrer for eksempel nye oppgaver eller ny teknologi. Jacobsen (2018) mener også at fraværet av frykt ikke i seg selv skaper oppslutning. Sammen med frykt for det ukjente kan også tap av identitet være en årsak til motstand. Mange skaper en identitet knyttet til jobben sin. Når endring fører til for eksempel nye arbeidsoppgaver eller samarbeid med nye kollegaer kan det føre til følelsen av å miste identitet.

En tredje årsak til motstand eller oppslutning er tap eller gevinst av personlige goder. Fordelingen av goder og onder i en organisasjon kan bli påvirket av endringsprosesser (Jacobsen, 2018). Endringer som kan føre til den enkelte ansattes muligheter for opprykk minskes, kan for eksempel være med å skape motstand. Men det kan også være andre goder, som for eksempel et fint kontor eller foretrukket arbeidstid. Disse godene kan også brukes for å oppnå oppslutning. At ansatte får utsikter til for eksempel opprykk, mer lønn, bedre arbeidsforhold og lignende kan gjøre at de blir mer positive til endringen. Endring kan også føre til ekstraarbeid for den ansatte. Dette kan henge sammen med for eksempel nye oppgaver, ny opplæring, overgang fra et gammelt system til et nytt system og lignende. Dette kan føre til økt arbeidspress som igjen gir motstand til endringen.

Sosiale relasjoner er viktig på mange arbeidsplasser og for mange arbeidstakere. Tap av positive relasjoner kan være en årsak til motstand (Jacobsen, 2018). Ved for eksempel en omorganisering kan enheter ble delt opp, ansatte flyttes og man må samarbeide med noen man ikke har jobbet med før. Ansatte kan da oppleve å miste den sosiale tilhørigheten de hadde. Slike oppbrudd kan føre til motstand. Men det er også verdt å påpeke at dersom en ansatt er i et dårlig sosialt miljø så vil en endring oppfattes som positiv. I de sosiale relasjonene har medarbeidere ofte opprettet en slags psykologisk kontrakt seg imellom (Jacobsen, 2018). Dette handler om hvordan man forholder seg til hverandre, hva man forventer av hverandre, hva man ikke skal blande seg inn i og hva som kan overlates til andre. Ved endring kan den psykologiske kontrakten blir brutt og det krever tid å bygge opp nye psykologiske kontrakter.

En annen årsak til motstand mot endring er at endringen kan føre til endrede maktforhold i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det kan oppleves som at organisasjoner har en stabil fordeling av makt, den kan være både formell og uformell. Organisasjonsendringer kan føre til at disse maktforholdene endrer seg og ansatte kan bli reddet for å miste makt. En positiv endring i maktposisjon kan gi økt oppslutning om endringen.

Aktørene i omgivelsene kan også føre til motstand eller tilslutning til endring. Mange organisasjoner er forankret i et lokalsamfunn og endringer i organisasjonen kan også føre til konsekvenser for lokalsamfunnet. Nedlegging eller flytting kan for eksempel føre til at ansatte også må flytte på seg. Sånne endringer kan føre til store reaksjoner blant aktørene i omgivelsene.

Vi har her beskrevet flere årsaker til motstand og oppslutning om endring. Det er også verdt å påpeke at motstand også kan være positivt. Det fordi motstand skaper en debatt om hva som er riktig beskrivelse av dagens tilstand og problemer, og hva som er de gode og dårlige løsningene på dette. Denne debatten kan føre til at flere alternativer og konsekvenser blir belyst og at det er større sjanse for at man finner beste løsning.

2.7 Innovasjon og kreativitet

I problemstillingen stiller vi spørsmål om hva ledere kan lære av pandemien om innovasjon basert på erfaringene som kommunen har gjort under pandemien. I denne delen skal vi belyse begrepet innovasjon og sette det sammen med kreativitet.

2.7.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon er både et begrep og et fenomen. Det kommer fra ordet innovare som betyr å lage noe nytt (Oddane, 2017, s. 68). Videre definerer Oddane (2017) innovasjon på følgende måte:

“Innovasjon er en kollektiv åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter/prosesser slik at de skaper en verdi av økonomisk og/eller annen art. “

Ifølge Darsø (2001, i Oddane, 2017) er innovasjonskompetanse “fremtidens kjernekompetanse, fordi den som kan skape innovasjon også kan skape en bedre verden “. Viktigheten av innovasjon påpekes i flere fagartikler om temaet.

Sentralt blir spørsmålet - hva er egentlig innovasjon. Oddane (2017) viser til tre kriterier for at noe kan kalles en innovasjon. Det er nyhetsverdi, nytteverdi og involvering av åpne oppgaver. Det synes å være en grunnleggende enighet om at innovasjon representerer nytt. Nord og Tucker i Oddane (2017) mener at begrepet innovasjon refererer til noe som ansatte i en virksomhet tar i bruk for første gang. Det er altså uavhengig av om noen andre i en annen organisasjon tidligere har brukt denne innovasjonen. At noe blir skapt eller brukt for aller første gang, defineres som noe som har absolutt nyhetsverdi. At noe oppleves som nytt for dem det gjelder defineres som relativ nyhetsverdi. Oddane (2017) mener at kriteriet absolutt nyhetsverdi er for strengt og at relativ nyhetsverdi vil være det mest hensiktsmessige kriteriet når vi skal studere innovasjon i praksis, og det er det vi vil legge til grunn i denne masteroppgaven.

Her kommer man også inn på spørsmålet om nyskaping eller adaptasjon, altså det å skape noe nytt versus å adoptere noe nytt. Det å fange opp og integrere eksisterende innovasjon som en del av de nye brukernes måter å tenke og handle på kan også være innovasjon. Oddane (2017) sier at definisjoner som ensidig legger vekt på enten nyskaping eller adaptasjon ikke fanger kompleksiteten ved fenomenet innovasjon.

Det neste kriteriet innovasjonsforskere legger til grunn er nytteverdi. Opplevd nytteverdi er avgjørende for at vi vil akseptere og ta i bruk en innovasjon. (Oddane, 2017) Det må poengteres at det finnes mange former for verdi, det handler ikke bare om det økonomiske. Det er en antagelse om at innovasjon skal bidra til profitt, men intensjonen om nytteverdi kan være en form for verdiskaping. Kriteriet nytteverdi vil derfor ha et bredt perspektiv.

Samtidig kan man også diskutere nytteverdi for hvem. Skal innovasjonen være positiv for alle? Hvem skal få fordeler av innovasjonen for å kalle det en innovasjon? Oddane (2017) viser eksempler på ikke all innovasjon er noe positivt for alle, for eksempel at en innovasjon i ny teknologi som fører til at det blir mindre bruk for manuell arbeidskraft og at ansatte da vil miste jobben. Hun påpeker videre: "Intensjon om nytteverdi i form av verdiskaping – for noen – er en grunnleggende motivasjon bak innovasjonsaktivitet" (Oddane, 2017, s. 77).

Det tredje og siste kriteriet for innovasjon er involvering av åpne oppgaver. Oddane (2017, s. 78) beskriver hvordan innovasjonsprosesser kjennetegnes av åpne problem. Åpne problem defineres som komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver som ikke kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller planer alene. Hun sier videre at løsning og mulige løsninger skapes i et pågående samspill.

2.7.2 Hva er kreativitet?

Vi både kan og må være kreative, for det er bare kreativitet som kan skape en bedre verden! (Oddane, 2017, s. 18)

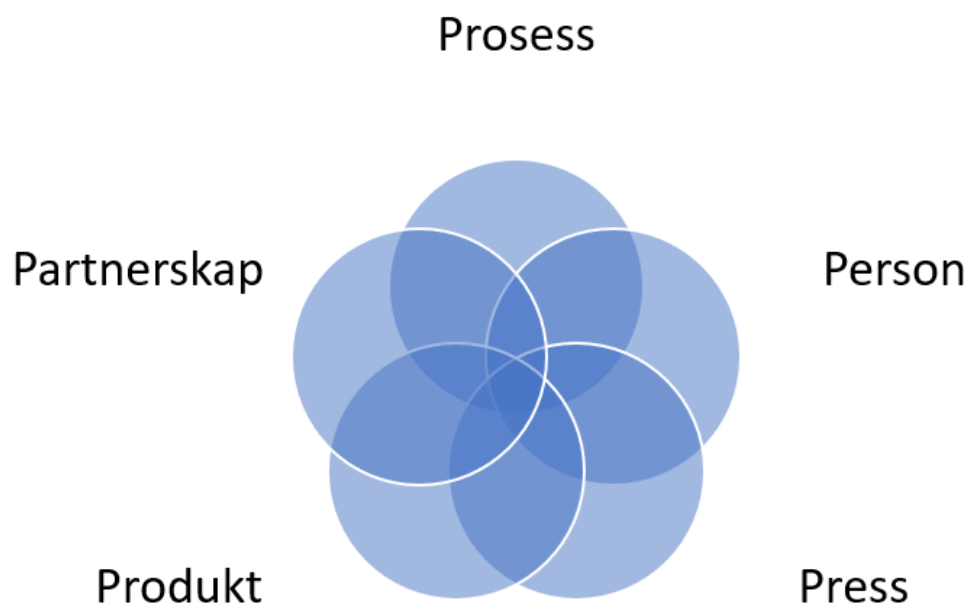
Kreativitet synes å være løsningen på mye og rangeres nå som den viktigste lederegenskapen. (IBM, 2019, i Oddane, 2017) Oddane (2017) bruker følgende definisjon på kreativitet: "Kreativitet er en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem." Darsø (2001, i Oddane, 2017) beskriver kreativitet som evnen til å kunne skifte perspektiv på en original måte. Han mener videre at uten kunnskap blir det ingen forventninger og uten brudd med forventningene blir det heller ingen kreativitet. Dermed er kunnskap et viktig stikkord for denne

evnen til å skifte perspektiv. Kreativitet handler også om kognitive prosesser der evnen til å finne nye løsninger på gamle problem, til å kombinere ting på nye måter og se ting i nytt lys er viktig.

Oddane (2017) mener begrepene kreativitet og innovasjon hører sammen gjennom de felles kriteriene nyhetsverdi, anvendbarhet og involvering av åpne problem. Hun har utarbeidet en modell, kalt 5P-modellen, som er et “visuelt uttrykk for kreativitet og innovasjon som komplekse, sammensatte fenomen i form av fem deler som er uløselig forbundet med hverandre i en større helhet.” (Oddane, 2017, s. 95). En kort gjennomgang av de fem P-ene kan fremstilles slik.

2.7.3 De fem P-ene

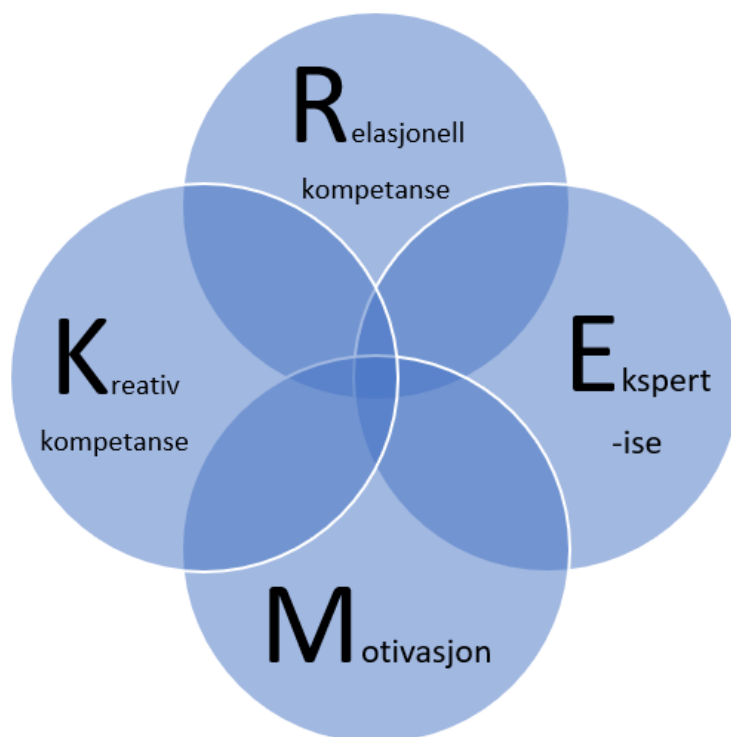
5P-modellen består av Person, Proses, Press, Partnerskap og Produkt.



Figur 6: 5P-modellen (Oddane, 2017, s. 30)

Personaspektet i 5P-modellen handler om kvaliteter og egenskaper ved personer som regnes som kreative. Dette er personer som bidrar til fremdrift i innovasjonsprosesser (Oddane, 2017, s. 97). I

personaspektet legger Oddane KREM-modellen til grunn for kreativitet. Denne modellen viser kreativitet som et samspill mellom følgende fire komponenter: kreativ kompetanse (K), relasjonell kompetanse (R), ekspertise (E) og motivasjon. (M) Denne modellen er basert på Amabile (1996) sin forskning og tre-komponent-modell bestående av ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon. I tillegg til disse tre har altså Oddane lagt til relasjonell kompetanse som en fjerde komponent. Oddane (2017) mener at evnen til å kommunisere med mennesker på tvers av fag og organisatoriske evnen er svært viktig i et innovasjonsprosjekt. Det samme er evnen til å etablere og vedlikeholde nettverk (Oddane, 2017, s. 134). Derfor har hun lagt til relasjonell kompetanse som en fjerde komponent.



Figur 7: KREM modellen (Fritt etter Oddane, 2017, s. 100, basert på Amabile, 1996)

Kreativ kompetanse (K) handler om både arbeidsformer og egenskaper som fremmer kreativitet, en også om prinsipper og teknikker for å tenke nye tanker (Oddane, 2017, s 134).

Ekspertise (E) i KREM-modellen vil si at vi for å skape noe kreativt må vi ha et minimum av fagkunnskap om det området vi skal skape noe kreativt i. Vel så viktig som fagkompetanse er den kontekstrelevante kompetansen, det vil si kritisk kunnskap om problemene i konteksten (Oddane,

2017, s. 135). Den siste komponenten i KREM-modellen er motivasjon (M). Oddane (2017) beskriver hvordan det blir svært vanskelig å være kreative dersom vi ikke har motivasjon. Amabile (1996) mener motivasjon er det viktigste aspektet ved kreativitet. Vi skal se på noen vilkår som har stor betydning for motivasjon, nemlig organisatorisk støtte, oppmuntring fra ledelsen og autonomi (handlingsrom) (Oddane, 2017, s. 192).

Organisatorisk støtte handler om at hele organisasjonen støtter opp om kreativ virksomhet. Det er først da at det kreative potensiale kan forløses for fullt (Amabile, 2001). Hun påpeker videre at det er viktig at ledere på alle nivå støtter opp om kreativiteten ved å legge til rette for informasjonsdeling og samarbeid. Oppmuntring fra ledelsen er viktig fordi innovasjonsprosesser også krever ulike former for ledelse. I starten kan det handle om ressurser, for eksempel tid, penger og medarbeidere. Senere i prosessen kan det handle om å møte deltakernes behov for støtte og oppmuntring. Amabile (2001) påpeker at de fleste av oss kan arbeide godt med innovasjon på egen hånd en stund, men dersom en skal klare å opprettholde engasjementet over tid så trenger vi å kjenne at det vi gjør faktisk har betydning for noen.

Autonomi handler om å få frihet til å handle og bestemme over et område uten streng styring eller kontroll (Amabile, 2001). Hun viser til at de mest effektive måtene "to kill creativity" er å ha for streng kontroll og mangel på individuelt handlingsrom.

Prosessaspektet i modellen betegnes som hendelser, endringer eller funksjoner som leder til et resultat (Oddane, 2017, s. 137). Oddane mener at improvisasjonsferdigheter spiller en vesentlig rolle i prosessen. Irgens (2006, i Oddane, 2017) viser til tre situasjoner der behovet for improvisasjon blir aktuelt.

Den første situasjonen er den som oppstår når vi står ovenfor åpne oppgaver der regler, rutiner og oppskrifter kommer til kort. Oddane viser videre at improvisasjonsferdigheter gir mulighet for å gå fra en ensidig rasjonalisert til en reflektert praksis der kunnskap og løsninger skapes gjennom refleksjon (2017, s. 160).

Den andre situasjonen der improvisasjon blir viktig er situasjoner der man blir tvunget til å forholde seg til den på en annen måte enn planlagt eller ønsket. Et eksempel på dette kan for eksempel være under en pandemi der forutsetningene endrer seg og ledere og ansatte må improvisere for å løse de nye utfordringene. Dette går litt inn i den tredje og siste situasjonen som nødvendigvis gjør improvisasjon, nemlig situasjoner hvor planlegging ikke kan sikre forutsigbarhet (Oddane, 2017, s.

161). Vi trenger gode planer for å håndtere for eksempel ulykker og kriser, men vi trenger også improvisasjonsferdigheter for å håndtere kompleksiteten når slike situasjoner oppstår.

Pressaspektet i 5P-modellen handler som forhold i omgivelsene som påvirker kreativitet, vilkår som fremmer eller hemmer kreativitet og/eller arbeidsmiljøfaktorer som har betydning for kreativitet (Oddane, 2017, s. 173). Hun løfter videre opp behovet for orkestrering av kollektiv improvisasjon og viser til tre prinsipper for dette; *jobbrelevant mangfold, overflødig informasjon og utforming av sosiale møteplasser for læring og refleksjon* (Oddane, 2017, s. 176). Disse prinsippene vil hjelpe deltakerne til å løse åpne problemer. Det er to innfallsvinkler til jobbrelevant mangfold. Det ene er *nødvendig variasjon*, altså at deltakerne til sammen har et stort og variert kompetanserepertoar at det matcher problemets kompleksitet (Oddane, 2017, s. 177) Dette henger sammen med betydningen av ekspertise, E-en i KREM-modellen. *Divergent tenkning* er det andre prinsippet og det handler om at den samlede innsatsen fra flere eksperter med forskjellig bakgrunn gir flere ideer og større variasjon (Oddane, 2017, s. 177)

Det andre prinsippet for kollektiv improvisasjon er ifølge Oddane (2017) *overflødig informasjon*. Dette kan beskrives som en form for ekstra kapasitet som igjen skaper fleksibilitet og nyskaping. Overflødig informasjon gir en overlapping av informasjon om aktiviteter, ledelsesansvar og virksomheten som helhet. (Oddane, 2017, s. 182). Hun viser videre til at den ekstra kapasiteten vil oppmuntre oss til å løfte blikket utover de konkrete arbeidsoppgaver som er våre og engasjere oss mer i de utfordringene som ligger i prosjektet eller organisasjonen.

Sosiale møteplasser for læring og refleksjon er det tredje og siste prinsippet. Flere forskere fremhever viktigheten av å ha sosiale møteplasser for erfaringsutveksling og utvikling av gode relasjoner. (Oddane, 2017) Det finnes flere begrep for slike "rom" for læring. Krogh, Ichijo og Nonaka (2017) bruker begrepet *ba*, et japansk ord som kan oversettes til sted. I boka om kunnskapsutvikling bruker de begrepet *ba* om et skapende miljø der kunnskap utveksles, skapes og brukes. De påpeker at dette ikke trenger å være et fysisk sted, men at det like gjerne kan være virtuelle og mentale rom.

Oddane (2017) bruker i tillegg til *ba* begrepet *arena*. Dette begrepet har røtter fra antikken Roma i vil i overført betydning bety en kamp plass, skueplass eller møteplass for mennesker med felles interesser. (Oddane, 2017, s. 184) Arenaer består av to grunnleggende elementer; materielle rammer og mennesker som kan kommunisere innenfor disse rammene. En workshop eller et seminar med flere deltakere er eksempler på slike arenaer.

Partnerskap-aspektet i 5P-modellen viser kjennetegn ved innovasjon og kreativitet som sosiale, kollektive fenomen (Oddane, 2017, s. 205) Her må vi inn på to sentrale begrep; *system* og *nettverk*. Oddane beskriver hvordan disse to begrepene er sentrale verktøy når vi utforsker det komplekse og uforutsigbare samspillet mellom aktører og aktiviteter i innovasjonsprosjektet. *System* kan defineres som et sett innbyrdes relaterte komponenter som jobber mot et felles mål (Carlsson et al., 2002 i Oddane, 2017, s. 209) Det er tre kjennetegn ved systemer: det ene er at systemet består av komponenter og relasjoner mellom disse, det andre er at systemet har en funksjon, det eksisterer for å utføre eller oppnå noe og det tredje er at det er mulig å definere systemets grenser (Oddane, 2017, s. 209) *Nettverk* er et begrep som kan bety en kompleks, innbyrdes forbundet gruppe eller system (Oddane, 2017, s. 222). Nettverket kan bestå av både menneskelige aktører og ikke-menneskelige, for eksempel artikler og patenter.

Disse to innfallsvinklene sier noe om at innovasjon er en åpen aktivitet. Utfallet av innovasjonen påvirkes av samspillende aktiviteter. Disse aktivitetene er så komplekse at de forutsetter en kollektiv innsats fra deltakerne i et skapende partnerskap.

Produkt-aspektet i 5P-modellen kjennetegnes ved produkt som regnes som kreative eller innovative (Oddane, 2017, s. 241) I innovasjonslitteraturen skilles det ofte mellom inkrementell og radikal innovasjon. Forskjellen på disse to begrepene kan spores tilbake til Schumpeters skille mellom kontinuerlig, stasjonær, sirkulær økonomisk flyt på den ene siden og diskontinuerlig økonomisk utvikling. (Schumpeter, 1994, 2006 i Oddane, 2017, s. 244) Den inkrementelle innovasjonen skjer som en kontinuerlig og trinnavis justering innenfor samme system, mens den radikale innovasjonen skjer som en spontan utvikling i form av et brudd med det eksisterende. Inkrementell innovasjon handler altså om å forbedre noe som allerede eksisterer og radikal innovasjon er noe helt nytt som skiller seg veldig fra dagens praksis.

Inkrementell innovasjon er det vanligste fordi det er liten risiko og liten fare for å mislykkes. Radikal innovasjon er forbundet med stor grad av risiko, usikkerhet og manglende muligheter for å forutse utfallet (Oddane, 2017, s. 247)

Vi har i denne delen sett at kreativitet og innovasjon er to begreper som henger tett sammen. Gjennom KREM-modellen har vi sett at de viktigste faktorene for å skape kreativitet og innovasjon er kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse, ekspertise og motivasjon. Vi har også sett på 5P-modellen og hvordan de ulike aspektene person, prosess, press, produkt og partnerskap har betydning for utvikling av kreativitet og innovasjon.

Denne teorien skal vi bruke videre når vi skal drøfte funnene i undersøkelsene våre.

2.8 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi redegjort for, og beskrevet de teoriene som er benyttet i vår oppgave. Teoriene skal brukes til å underbygge analysen av empirien og drøftingen av denne. Temaene som har blitt presentert er lederrollen, ledergitteret, norsk modell for ledelse, meningsledelse, endringsledelse, kreativitet og innovasjon.

I neste kapittel vil beskrive de metodevalg som vi har benyttet i denne studien.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjennomgå forskningsprosessen slik den har forløpt. Sentralt i kapitlet blir en beskrivelse av hvordan data er innhentet, analysert og drøfter. I kapitlet vil vi beskrive vitenskapelig ståsted, forskningsdesign, metodens kvalitet og intervjuprosessen.

3.1 Formål og perspektiv - arbeid mot en problemstilling

“Forberedelsen til et forskningsprosjekt starter med en idé, som utformes til et tema og deretter til en problemstilling.” (Johannesen et.al, 2021, s. 33).

Vår idé for arbeidet med masteroppgaven har vært å nyttiggjøre erfaringer med hvordan koronakrisen har påvirket ulike sider ved lederrollen. Dette har vi spesielt ønsket å se opp mot det å lede endringer og utviklingsprosesser i organisasjonen. Formålet med masteroppgaven er å se om det er elementer i erfaringene ledere har fått gjennom to år med pandemi som er nyttige å ta med videre. Vi har også ønsket å se hvordan disse endrings- og utviklingsprosessene foregikk, og se dette opp mot aktuell teori om endringsledelse. Nå står vi “post” korona, og har mulighet for å se nærmere på erfaringene, og om dette endrer opplevelsen av hvordan en best håndterer det å lede endringer i en organisasjon, og om det er elementer som er nyttig å ta med seg videre i innovasjonsarbeid og utvikling av nye tjenester.

I all forskning er problemformuleringen eller forskningsspørsmålet sentralt. (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Det er viktig å definere hva vi ønsker å finne ut av og hva vi ønsker mer kunnskap om.

Problemstillingen inneholder spørsmål som prosjektet skal svare på og det er viktig at problemstillingen er såpass presis at den kan gi retningslinjer for hvordan dette forskningsprosjektet skal utformes (Thagaaard, 2018, s. 46). Samtidig bør også problemstillingen være så avgrenset at det er mulig å forske på den innenfor de rammene vi har.

Forskningsdesignet må si noe om hvilke teoretiske perspektiver vi vil ta utgangspunkt i. Disse kan lede til forskjellige problemformuleringer.

“For all empirisk forskning gjelder det at selve forskningsopplegget - altså hvordan man går frem for å innhente data – i hovedsak vil være bestemt av hvilken type spørsmål man stiller. Hovedskillet går slik vi antydte innledningsvis, mellom beskrivende spørsmål (hva og hvordan) og forklarende spørsmål (hvorfor) (Nyeng, 2021, s. 19).

Vi ønsket å få et svar på spørsmål knyttet til hva en har lært av pandemisituasjonen. Det definisjonen over gir betegnelsen et beskrivende spørsmål. Med utgangspunkt i dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hva kan ledere lære om endringsledelse og innovasjon basert på erfaringene gjort i en kommunal helsetjeneste under pandemien?

For å få svar på problemstillingen og gå dypere inn i det vi var ute etter utarbeidet vi fire forskningsspørsmål. For å kunne si noe om hva ledere kunne lære om innovasjon var vi nødt til å finne ut hva slags innovasjon som hadde foregått. Derfor ble det tatt utgangspunkt i organisasjonens arbeidsmåter og samarbeidet i organisasjonen. Vi ønsket også å finne ut hvordan denne utviklingsprosessen foregikk og hva som var lederens rolle i det. For å finne ut hva ledere kan lære om erfaringene som ble gjort under pandemien hadde vi også et forskningsspørsmål om hvilken overføringsverdi erfaringene har til videre utvikling. Til slutt hadde vi fire forskningsspørsmål som vi også brukte til å utarbeide intervjuguiden.

- *Hva slags innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid har funnet sted?*
- *Hvordan foregikk utviklingsprosessen av disse arbeidsmåtene og samarbeidsformene?*
- *Hva var lederens rolle i dette?*
- *Hvilken overføringsverdi har dette til videre utvikling?*

3.2 Vitenskapelig ståsted

Det overordnede formålet med oppgaven er å høste erfaringer fra å lede endringer under to år med pandemi. Vi har en forforståelse av at ledere har opplevd en stor grad av endringer i denne perioden, både i organisasjonen og i måten de arbeider på for å møte nye utfordringer. Videre ønsker vi å få en dypere forståelse av dette feltet og se det opp mot arbeidet som gjøres nå når samfunnet har åpnet igjen.

Vi har i oppgaven lagt det fenomenologiske og konstruktivistiske perspektivet til grunn. I det fenomenologiske perspektivet er en mer opptatt av subjektive handlinger og hvilken mening subjektive aktører tillegger handlingene. Her søkes det etter å fortolke og forstå. Mens en i det realistiske perspektivet kan for eksempel søke etter å identifisere årsaker, kan forskere i det fenomenologiske perspektivet være mer interessert i motivet som ligger til grunn for aktørens handlinger (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 25). Fenomenologien tar altså utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og bruker gjerne enkeltpersoners erfaringer. Et nøkkelbegrep i

fenomenologien er livsverden (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 23). Livsverden vil si den konkrete verden som vi til daglig befinner oss i, altså hverdagslivet. Det betyr at i det fenomenologiske perspektivet handler det mye om å forstå sosiale fenomen ut fra deltakernes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av deltakere.

I fenomenologien er det ofte fokus på det unike og på enkelte erfaringer enn på generelle mønstre (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 26). Vi har ingen forutsetninger for å kunne si, at det er et generelt mønster at lederrollen endrer seg under krise. Vi vil dermed ha mer fokus på det unike og på det som enkelte ledere opplevde under koronapandemien ved å ta utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og bruke ledernes erfaringer.

Konstruktivismen er en samlebetegnelse på flere perspektiv. De har til felles at de bygger på en antagelse av at vår erkjennelse av verden er en konstruksjon av en virkelighet som finnes der et sted, eller at "virkeligheten" ikke finnes annet enn som i ulike "konstruksjoner" (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 27). Konstruktivismen tar utgangspunkt i at vår virkelighet konstrueres kontinuerlig i sosiale prosesser. Konstruktivisme er et samlebegrep som har en noe uklar definisjon. Begrepet brukes ofte i pedagogikk, og har da vekt på en mer aktiv medvirkning i læringsprosessen. En oppgavevinkling som har et konstruktivistisk perspektiv tilsier at vi vektlegger de sosiale prosessene mer enn ved et rent fenomenologisk perspektiv. Det vil innebære at vi må forsøke å fange den kompleksitet som ligger i de fenomenene og spørsmålene vi ønsker å få belyst.

Vi skal videre se hvordan vi lager et forskningsdesign basert på dette vitenskapelige ståstedet.

3.3 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign gir en plan som beskriver hvordan vi skal belyse og besvare problemstillingen. Thagaard beskriver hvordan vi kan jobbe med forskningsdesign (2018). Første fase vil være å jobbe med problemstillingen og planlegge forskningsdesignet med utgangspunkt i den problemstillingen vi velger. Den planen eller skissen for hvordan vi ønsker å legge opp prosjektet kalles et design. (Thagaard, 2018, s. 50). Designet skal beskrive retningslinjer for hvordan vi vil gjennomføre prosjektet og bør inneholde den faglige konteksten. Her skal vi som forskere besvare hva undersøkelsen skal rette oppmerksomheten mot, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal gjøres og hvordan det skal utføres (Thagaard, 2018, s. 50).

Vi har i formålet sagt noe om at vi ønsker å se på lederrollen og de erfaringene som ble gjort i endringsprosessene under koronapandemien. Dette er altså hva undersøkelsen skal rettes mot. I

formålet har vi diskutert ulike vinklinger på dette, for eksempel hvordan lederrollen ble påvirket under koronaen, hvilke erfaringer en kan ta med seg videre og hvordan endringer ble gjennomført mye raskere enn ved ordinære endringsprosesser. Dette er tema vi kan ta med oss inn i forskningsdesignet. For å kunne analysere disse temaene ønsket måtte vi finne deltakerne som har erfaringer med dette.

Vi ble gjort oppmerksom på at helsesektoren i Ørland hadde et ønske om å evaluere hva som kan læres av pandemien. I budsjettokumentet for 2022 var et av kulepunktene under kapitlet om overordna mål og ambisjoner: *Evaluere hva som kan læres av pandemien, som innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid, og vurdere hva vi kan ta med oss videre inn i utviklingen av fremtidige tjenester.* (Ørland Kommune, budsjett og økonomiplan, 2022)

Denne tematikken var sammenfallende med vår egen nysgjerrighet rundt temaet og tok derfor kontakt med Ørland kommune for å høre om vi kunne bruke dem som case. Vi ble godt tatt imot av kommunen og fikk lov til å gjøre intervju med ansatte i helsesektoren om dette teamet.

Vi valgte å gjøre fokusgruppeintervju, og delte informantene inn i to grupper, en med ledere og en med mellomledere. Det var kommunalsjef for helse som foretok et utvalg av de som skulle delta. Fire av fem enhetsledere deltok på et intervju, og seks av 12 avdelingsledere deltok på det andre. Vi forsto det sånn at utvalget var noe tilfeldig og handlet rett og slett om hvem som hadde lyst og mulighet til å delta.

3.4 Kvalitativ metode

Vi valgte å bruke en kvalitativ metode i vår forskning. I dette kapitlet kort beskrive hva det er og hvorfor vi valgte det.

Kvalitative metoder har flere karakteristiske trekk. De studerer livet fra innsiden og retter oppmerksomheten mot hvordan vi lever våre liv (Thagaard, 2018, s. 11). En viktig målsetting er å forstå sosiale fenomener. Vi søker denne forståelsen ved enten nær kontakt med deltakerne gjennom intervju eller observasjon, eller ved analysering av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018, s. 15). I kvalitative metoder søkes det etter å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens.

Den kvalitative metoden viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved de sosiale fenomener vi studerer. Thagaard nevner fem ulike kategorier innenfor den kvalitative

metoden; observasjon, intervju, analyse av foreliggende tekster, analyse av audio- og videoopptak og internett (2018, s. 16).

I motsetning til kvalitative metoder så studerer kvantitative metoder fenomeners utbredelse og antall (Neuman i Thagaard, 2018, s. 16). Store utvalg og metoder som innebærer større avstand vil derfor være kjennetegn på kvantitative metoder. Videre vil problemstillingene i disse studiene være rettet mot statistiske generaliseringer.

Som beskrevet tidligere ønsket vi å gå i dybden i opplevelsene av ulike sider ved det å lede organisasjonsendringer under koronakrisen. Dersom vi ville sett på omfanget av dette og hvorvidt dette var felles for alle ledere i ulike bransjer og organisasjoner ville det vært nyttig å se dette i et kvantitativt perspektiv, f.eks. ved å utforme en spørreundersøkelse blant mange ledere. Men for å belyse det som er i vår interesse rundt lederrollen, mener vi det var det være mer hensiktsmessig å gå inn i en kvalitativ studie. Da fikk vi mulighet til å gjøre dybdeintervju og slik hente ut mer informasjon fra de lederne vi valgte å intervju.

Kvalitative metoder gir større rom for fleksibilitet ved at utformingen av prosjektene kan endres underveis i prosessen (Thagaard, 2018, s. 16). Dermed kunne vi bruke erfaringer og nye utfordringer som dukket opp underveis. Mens de kvantitative metodene er basert på distanse, vil vi med kvalitative metoder oppleve større nærhet til kildene og kan utvikle en forståelse for de sosiale fenomenene vi skal studere.

3.5 Intervju

Vi valgte å bruke fokusgruppe-intervju som metode. Flere forskere understreker at fokusgrupper ikke må blandes sammen med gruppeintervju, men påpeker samtidig at det er vanskelig å fastslå hvor grensen går for hva som telles som fokusgruppe. (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 79)

Fokusgruppe er en metode som har som formål å fremskaffe et kvalitativt empirisk materiale på bakgrunn av et gruppeintervju (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 78.) Fokusgruppe-intervju er intervju hvor man samler en gruppe personer som har relevans for forskningsprosjektet. Det er viktig at gruppen har et felles grunnlag for å kunne diskutere temaene. I et fokusgruppe-intervju vil personene gi respons på hverandres synspunkter (Thagaard, 2018, s. 92). Dette kan være med på å utdype refleksjonene i intervjuet mer. I motsetning til individuelle intervju er ikke formålet bare å komme i dybden med individuelle svar, men dialogen, interaksjonen i gruppa og deltakernes respons på hverandres utsagn er like vesentlig (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 79).

Vi ønsket at informantene skulle respondere på hverandres innspill og at det skulle være mer en dialog enn et intervju. Vi ønsket også å observere deltakernes respons på det de andre sa. Med dette som bakgrunn velger vi å benevne våre intervju for fokusgruppe- intervju.

Det er flere utfordringer med å lede et gruppeintervju. (Thagaard, 2018, s. 92) Blant annet så kan de dominerende synspunktene ta mye plass, samtidig som de mer avvikende synspunktene ikke kommer frem.

Erfaringene våre var at deltakerne i gruppeintervjuene var veldig samstemte. De var veldig enige med hverandre. Det kan tenkes at det hadde kommet frem flere avvikende synspunkter dersom vi hadde intervju med en og en. Samtidig opplevde vi at personene i gruppene reflekterte godt rundt temaene og utfylte hverandre. Dette kommer vi mer inn på under evaluering av undersøkelsen.

Et annet viktig moment for oss var at vi i forbindelse med en prosjektoppgave i MKL studiet hadde foretatt intervju med tre kulturskolerektorer om hvordan koronapandemien påvirket deres virksomhet. Erfaringen vi fikk gjennom å intervju en til en medførte at vi ønsket å utforske og bruke dynamikken et fokusgruppeintervju gir gjennom blant annet at utsagn får respons fra andre i gruppen.

3.5.1 Intervjuguide

Forskningsintervju kan utformes på flere ulike måter (Thagaard, 2018, s. 90). Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervju. Det vil si at intervjuet er basert på en delvis strukturert intervjuguide. (vedlegg 4). Vi hadde fastlagt temaene og spørsmålene på forhånd, men rekkefølgen kunne endres og vi kunne også inkludere andre tema som informantene tok opp. Vi opplevde at intervjuene fikk et samtalepreg. Dette i rommet mellom oss og informantene, men også mellom informantene. Selv om formen ble mer uformell, passet vi på at spørsmålene vi hadde utarbeidet i intervjuguiden ble besvart.

Da vi utformet intervjuguiden tok vi utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi stilte først et innledende spørsmål, som også skulle bidra til en trygg ramme rundt selve intervjusituasjonen. Informantene ble først bedt om å beskrive endringene som skjedde under pandemien, om arbeidsoppgavene eller arbeidsmåtene ble annerledes og om det ble endringer i samarbeid eller i tjenestetilbudet. Samtidig som de ble mer komfortable med intervjusituasjonen ble det stilt mer utfordrende spørsmål knyttet til blant annet hvilke arbeidsformer, metoder og verktøy som ble tatt i bruk under pandemien. Videre gikk vi inn på hvordan denne endringsprosessen foregikk og hva som var lederens rolle i dette. Avslutningsvis spurte vi hva de tok med seg fra denne

endringsprosessen til videre utviklingsarbeid og innovasjon. Vi ba dem også utdype hvordan erfaringene fra en ekstrem situasjon kunne overføres til utvikling i en normal situasjon. Gjennom hele intervjuprosessen var det fra oss som intervjuere et fokus på nøkkelordene: ledelse/lederrolle, endring/endringsprosesser, kreativitet og innovasjon.

3.5.2 Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte fokusgruppeintervju med to grupper. Den første gruppen besto av ledere som hadde direkte kontakt med brukerne og som kan benevnes som avdelingsledere. Gruppen besto av seks personer fra ulike avdelinger innen helsesektoren. Den andre gruppen hadde fire respondenter og var på et nivå over den første gruppen, de var enhetsledere. På forhånd hadde vi fordelt rollene vi skulle ha under intervjuene. Rollene i intervjusettingen var avklart før vi startet intervjuene. En fokuserte på å lede intervjuene, en hadde ansvar for oppfølging- og supplerende spørsmål, mens den siste var ansvarlig for å notere stikkord og merknader til det som ble sagt.

Intervjuene ble gjennomført på en dag. Aktiv intervjuetid var ca. 75 minutter på hver gruppe.

I forkant av intervjuet var det sendt ut et informasjonsbrev til deltakerne (vedlegg 3). I brevet informerte vi om formålet med oppgaven, problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi informerte også om hva det innebar å delta, om personvern og hvordan vi skulle oppbevare og håndtere opplysningene som kom frem. Informasjonsbrevet inneholdt også en samtykkeerklæring som alle deltakerne signerte.

Vi startet intervjuene med en presentasjon av intervjuere og deltakere. Deretter fikk deltakerne informasjon om masteroppgaven og hvorfor Ørland kommune ble brukt som case. Når de konkrete spørsmålene ble stilt, tilstrebet vi å ha en presis spørsmålsstilling slik at vi kunne få svar som gav et grunnlag for videre forskning. Å ha bestemt våre roller i forkant gav oss en god intervjusituasjon, og en trygghet under intervjuene.

3.6 Datanalyse

For å kunne bruke det som kom frem i intervjuene måtte vi gjøre en analyse av dataene vi satt med. Allerede mens vi er ute i felten er vi i gang med analysen (Thagaard, 2018, s. 151). Vi vurderer under intervjuet hvordan vi kan forstå hva informantene gir uttrykk for. Vi kan for eksempel legge merke til et tema en informant tar opp som vi ønsker å vite mer om og som vi da stiller utdypende spørsmål

rundt. Da er vi på mange måter allerede i gang med analysen.

Når intervjuene var over satt vi igjen med lydopptak og notater. Rett etter intervjuene tok vi en felles refleksjon rundt hva som ble sagt og hva vi oppfattet som viktige tema. Denne refleksjonen rundt det som ble sagt har vi tatt jevnlig runder på under arbeidet med dataene og under arbeidet med å skrive denne oppgaven.

Etter den første refleksjonsrunden ble intervjuene transkribert og det ble foretatt en første koding av dataene fra intervjuene.

3.6.1 Transkribering

Med transkribering forstår vi her å overføre tale fra en lydfil til skrift. I arbeidet med å bearbeide intervjuene hadde vi tatt opp lydfiler som vi deretter gjennomgikk og ordrett overførte til tekst. For å sikre god kvalitet i transkriberingen ble all tekst gjennomgått av alle gruppens medlemmer slik at best mulig kvalitet kunne sikres. I denne prosessen har vi så langt det er mulig ivaretatt deltakernes anonymitet og konfidensialitet.

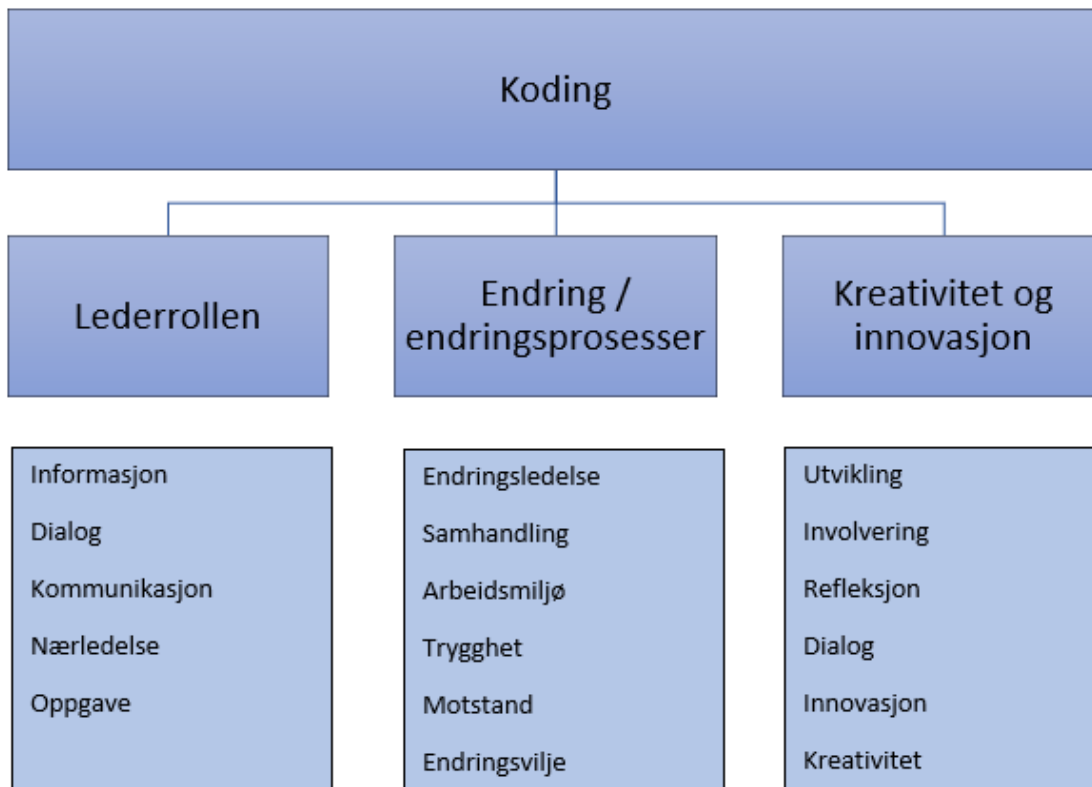
Notatene som ble gjort under intervjuene var også et hjelpemiddel for å få oversikt over hvem som sa hva. Det var ikke alltid så lett å høre på lydopptaket, spesielt når det var seks personer med i fokusgruppen. Thagaard (2018) beskriver hvordan det er viktig å lytte og lese teksten flere ganger. Da får vi bedre muligheter til å se nye mønstre i dataene. Hun påpeker også at det er viktig å lese gjennom på nytt etter koding for å fange opp sider ved dataene som ikke ble fanget opp av de kategoriene vi brukte på et tidlig stadium. Derfor var det viktig å ha transkribert intervjuene i detalj slik at vi kunne gå tilbake til intervjuene flere ganger i løpet av skriveprosessen.

3.6.2 Koding

Koding av data er en veldig vanlig metode i kvalitativ analyse. Koding vil si at vi deler opp teksten og betegner utsnitt av teksten med kodeord (Thagaard, 2018, s. 153). Koder er betegnelser som symboliserer meningsinnholdet i teksten. Vi velger selv de betegnelse vi synes passer best til å fremheve meningsinnholdet.

Den første kodingen vi gjorde var å plukke ut nøkkelord som gikk igjen i intervjuene og nøkkelord som vi var opptatt av i forhold til forskningsspørsmålene. De transkriberte intervjuene ble fargekodet ut fra følgende nøkkelord: Endring, endringsledelse, nærledelse, kriseledelse, trygghet,

dialog, kommunikasjon, informasjon, samhandling, innovasjon og kreativitet. De transkriberte intervjuene ble også lest flere ganger for å finne utsagn som er aktuelle for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål, men som ikke inneholder de nevnte nøkkelordene. Med dette som utgangspunkt identifiserte vi tre nøkkelbegrep som er sentrale for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Dette var lederrollen, endring/endringsprosesser og kreativitet/innovasjon. Under disse nøkkelordene har vi funnet konkrete utsagn og mønster gitt i intervjuene. Denne prosessen kan illustreres i figuren under.



Figur 8: Oversikt over prosessen med koding av transkriberte intervju. Egen.

Gjennom dette arbeidet så vi at kodingen ikke alltid ble entydig. Noen utsagn og sammenhenger kan komme inn under flere av våre tre nøkkelbegrep. Et utsagn kan for eksempel passe inn under både lederrollen og endring. Dette ble likevel en kategorisering som var til stor nytte i arbeidet med analysen.

3.7 Forskningskvalitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet

I arbeidet med oppgaven har vi forsøkt å legge gode rutiner til grunn for å sikre transparens og kvalitet i vårt arbeid. I metodekapittelet har vi forsøkt å gi en grundig beskrivelse av hvilke metodiske valg vi har tatt. Vi skal videre gå inn på noen sentrale begreper innen metodefaget.

Når holdbarheten og påliteligheten av dataene skal vurderes er det vanlig å bruke begrepet *reliabilitet*. Begrepet tar utgangspunkt i spørsmålet om en annen forsker som hadde anvendt de samme metodene som oss hadde kommet frem til de samme resultatene. Det handler altså om hvor pålitelig forskningen er (Thagaard, 2018, s. 187). Begrepet er først og fremst innarbeidet i kvantitative studier der begrepet av en referanse til *repliserbarhet*, altså at resultatene kan reproduseres. I kvalitative undersøkelser blir ikke dette et relevant kriterium. Oppgaven vår som forskere blir heller å argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for utviklingen av data i løpet av forskningsprosessen vår (Thagaard, 2018, s. 187). Derfor har vi gitt en detaljert beskrivelse av forskningen vår, både gjennom forskningsdesign, valg av metode, gjennomføring av datainnsamling og analyse av data.

Validitet er et annet begrep som blir brukt for å vurdere forskningen. Validitet handler om gyldighet av de tolkningene vi som forskere har kommet frem til (Thagaard, 2018, s. 189). Det er flere måter å styrke validiteten av forskningen på. Det ene er å legge vekt på teoretisk gjennomsiktighet (transparens) ved å beskrive teoretisk ståsted for våre tolkninger og hvordan analyse gjør at vi har kommet frem til de tolkningene vi har kommet frem til. En annen måte å styrke validiteten på er å gå gjennom analyseprosessen kritisk.

I vår forskning har vi tilstrebet å ha en stor bevissthet knyttet til vår forskningskvalitet, nettopp ved å ta disse begrepene på alvor. Dette er en bevissthet vi har hatt gjennom hele prosessen. Hvis ikke arbeidet før intervjuene hadde vært gjennomtenkt på en faglig måte, ville svarene vi har kommet frem til fått mindre verdi. At vi har vært tre stykker som har gjort denne forskningen sammen har vært med på å styrke validiteten. Gjennom hele prosessen har vi hatt grundige refleksjoner rundt vårt eget arbeid. Vi har kritisk vurdert våre tolkninger og analyser.

Vi har hatt en bevissthet knyttet til hvilken overførbarhet vårt materiale har, noe vi også har hensyntatt i vårt arbeid med analyse av data og ikke minst i arbeidet med denne oppgaven. Overførbarhet handler om det vi den tolkingen vi utvikler i vårt prosjekt kan være relevant i andre sammenhenger. Det vil si at et prosjekt kan bidra til en mer generell forståelse hvor sosiale fenomener er i fokus (Thagaard, 2018, s. 194).

Vi som forskere bør derfor kunne argumentere med at den forståelsen vi har kommet frem til kan være relevant i andre sammenhenger. Selv om denne undersøkelsen handler om en sektor i en

spesifikk kommune, mener vi at den generelle forståelsen er overførbart både til andre kommuner, men også til andre enheter både i private og offentlige organisasjoner.

3.8. Etiske betraktninger

Som forskere må vi forholde oss til forskningsetiske retningslinjer. Det betyr å utvise redelighet og nøyaktighet i måten i presenterer forskningsresultatene våre. Ettersom vi har brukt intervju som metode må vi også forholde oss til etiske retningslinjer for behandling av personopplysninger. De tre etiske retningslinjene er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2018).

For å få innhentet et informert samtykke utarbeidet vi et informasjonsskriv til informantene. Dette ble også lagt med vår søknad til NSD (vedlegg 1) for å få godkjenning av studien. Informasjonsskrivet beskrev formålet med studien, mål, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre ble det beskrevet hvem som var ansvarlig for studien, hva det ville innebære å delta og hvordan vi skulle behandle personvernet. Her ble det også påpekt at det var frivillig å delta og at de når som helst, og uten grunn, kan trekke seg fra studien. Alle informantene fikk tilsendt informasjonsskrivet på forhånd og har signert det. Med kvalitative undersøkelser er det vanskelig å på forhånd si noe om hvilken innsikt dataene vil gi og hvordan vi skal bruke dette i vår analyse. Det var derfor vanskelig å gi fullstendig informasjon om hva en slik deltakelse i vår studie ville innebære. Vårt etiske ansvar må gå gjennom hele forskningsprosessen. Vi anså det derfor som viktig å følge opp informantene med informasjon underveis og at de ble presentert for det materiale vi har brukt. Dette er spesielt viktig fordi kommunen og enheten ikke er anonymisert.

Den andre etiske retningslinjen er konfidensialitet som betyr at innsamlet materiale skal være konfidensielt og fortrolig. Lydopptakene våre er lagret sikkert på Nord Universitets lagringssky. I notatene våre er alle informanter anonymisert. I teksten vår vil vi ikke knytte navn til utsagn. Men det skal likevel påpekes at vi har fått tillatelse til å bruke Ørland kommune og enhet for helse som case. Det kan derfor diskuteres hvor anonymisert dataene er. Dette er noe vi har vurdert både internt og sammen med ansvarlige i Ørland kommune.

Den siste etiske retningslinjen er de konsekvensen forskningen kan ha for deltakerne. Det handler om at det er forskerens oppgave å både unngå at deltakerne blir utsatt for skade eller alvorlige belastninger og at vi som forskere må arbeide ut fra en respekt for menneskeverdet. Vår oppgave er å tenke gjennom hvordan vi kan beskytte deltakerne mot uheldige virkninger av å delta (Thagaard,

2018). Vi oppfatter vår studie som lite kontroversiell og vi mener ingen vil ta skade av å delta, men det er likevel viktig at vi er klar over rettighetene til deltakerne og vårt ansvar. I forbindelse med vår søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) gikk vi grundig gjennom mulige negative konsekvenser ved deltagelse i undersøkelsen vår. Det er etter vår vurdering er det liten sannsynlighet for at deltakelsen medfører negative konsekvenser for deltakerne.

En annen etisk betraktning vi har vurdert er at en av gruppemedlemmene har et ansettelsesforhold til Ørland, bor der og er politisk aktiv i kommunen. Dette er forhold vi har diskutert, vurdert og hensyntatt når vi har tatt våre metodiske valg. Vi mener vi gjennom våre avgrensninger og valg har gjort grep som sikrer oppgavens integritet.

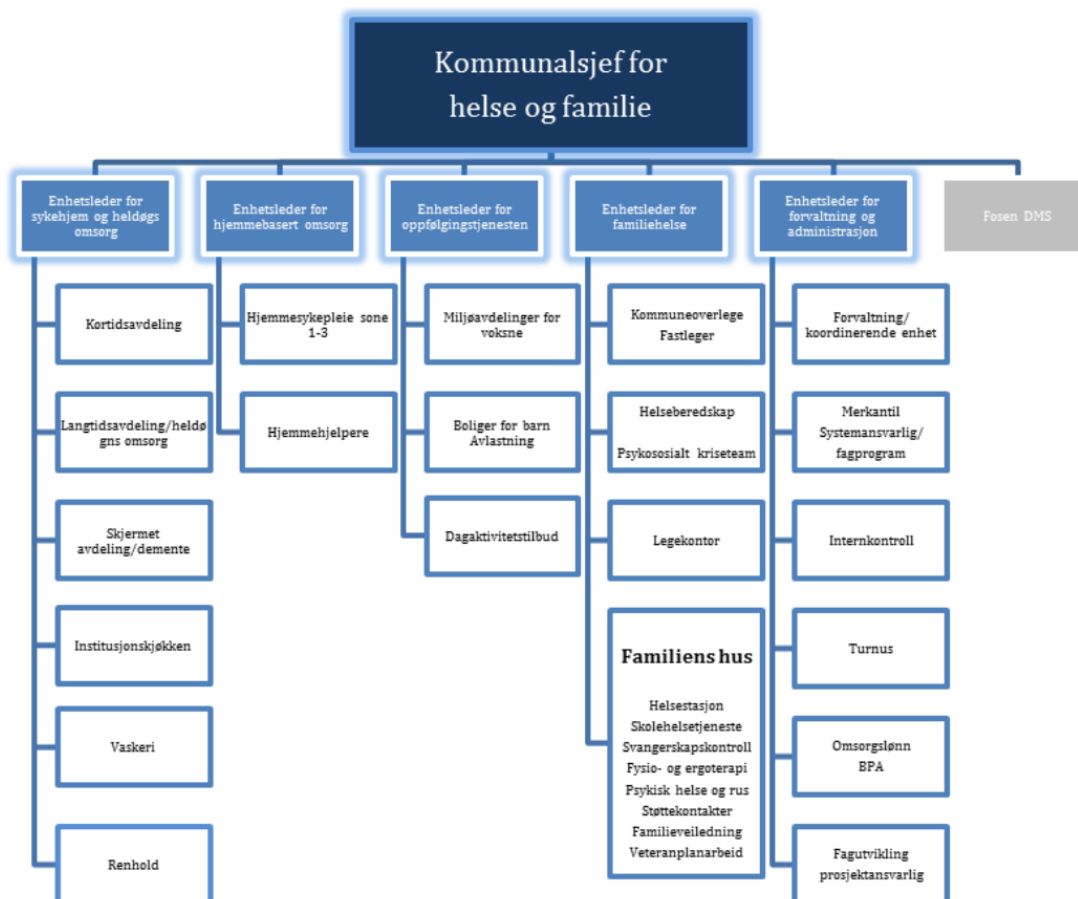
4.0 Bakgrunn om Ørland kommune, pandemi og utfordringer i helsesektoren

Vi vil i dette kapitlet kort presentere Ørland kommune og gi en overordnet beskrivelse av koronapandemien fra den første nedstengingen og frem til vi foretok våre intervju. Avslutningsvis sier vi kort noe om behovet for innovasjon i helsesektoren.

4.1 Om Ørland kommune

Ørland kommune ligger ytterst på Fosenhalvøya i Trøndelag fylke. Kommunen har ca. 10.000 innbyggere. Ørland og Bjugn kommuner ble tvangssammenslått til en kommune fra 1. januar 2020. Kun tre måneder etter årsskiftet ble landet nedstengt. Den nye kommunen hadde altså under tre måneder med felles drift før pandemien på mange måter endret tjenestene og situasjonen for lederne, ansatte og brukere av tjenestene.

Administrasjonen i Ørland kommune er organisert i seks enheter direkte under kommunedirektøren. Enhet for helse og familie ledes av en kommunalsjef og fem enhetsledere med hvert sitt ansvarsområde: sykehjem og heldøgns omsorg, hjemmebasert omsorg, oppfølgingstjenesten, familiehelse og forvaltning og administrasjon. Under de ulike ansvarsområdene er det flere avdelinger med avdelingsledere. Kommunesammenslåingen innebar en del endringer i helsesektoren. Noen avdelinger ble flyttet og slått sammen og noen fikk nye ledere.



Figur 9: Organisasjonskart for helsesektoren i Ørland Kommune. (www.orland.kommune.no)

Organisasjonskartet i kommunen er tradisjonelt, og har en struktur som vi finner igjen i mange kommuner med lik størrelse. Det gjør at de funnene vi gjør kan ha en overføringsverdi til andre kommuner.

I kommunens årsmelding for 2020 kan vi lese at i helseberedskap var det et svært omfattende og lærerikt arbeid for å håndtere koronapandemien. I tillegg til ordinær drift ble det jobbet kontinuerlig med beredskap fra februar. Helseberedskapen ble koordinert gjennom ukentlige møter i operasjonsheten på helse (OPS helse). Det ble opprettet koronateam, helsetelefon, smittesporingsteam og pandemiturnus og det var kommuneoverlegen sammen med enhetslederne som var sentral i dette arbeidet.

Årsmeldinga beskriver også store strukturelle endringer som følge av kommunesammenslåingen. Helseadministrasjonen ble slått sammen og samlokalisert. Det ble lagt ny struktur for helse og familieenheten med fem enhetsledere under kommunalsjef. To korttidsavdelinger i sykehjem ble slått sammen til en avdeling, og i tillegg ble det utarbeidet plan for samlokalisering av kommunens langtidsplasser. Familiens hus samlet tjenestene knyttet til barn og unge, sammen med

barneverntjenesten samt forebygging, rus og psykiatri. Årsmeldingen beskriver at mange ansatte ble direkte berørt av de strukturelle endringene i helse og familie, både gjennom endring av arbeidssted og større fagmiljø. Det beskrives videre hvordan ansatte har bidratt positivt i prosessene med sin kompetanse og fleksibilitet med mål om å yte gode tjenester til innbyggerne. Enheten har hatt fokus på å jobbe med å bygge robuste fagmiljø som gir gode, forsvarlige tjenester med lik kvalitet for alle i kommunen. "Felles fagprogram og faglige diskusjoner skal sikre kvalitet, og gi trygghet både for ansatte og brukere av de ulike tjenestene" (Årsmelding Ørland Kommune, 2020).

4.2 Om koronapandemien

2020 vil bli husket som året da verden ble forandret som følge av koronapandemien. I en pressekonferanse 12. mars 2020 ble det informert om at de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid skulle innføres. Befolkningen ble bedt om å begrense sosial kontakt, og alle som hadde mulighet ble bedt om å jobbe fra hjemmekontor. Skoler og barnehager ble stengt, og for mange virksomheter ble det forbudt å ta imot kunder. Digitale plattformer ble den naturlige arenaen for både jobbmøter og sosiale treff på fritida.

Helsesektoren var en av de sektorene som fikk størst endringer i sine driftsrammer. Mens mange bransjer ble bedt om å stenge ned, ble helsesektoren viktigere enn noen gang. I motsetning til en del andre virksomheter som stengte ned, var store deler av helsetjenestene nødt til å opprettholde et tilbud til sine pasienter og brukere under hele perioden. Helse- og omsorgstjenestene har hatt en viktig oppgave i å ivareta de svakeste i samfunnet, også de som var mest sårbare for å bli smittet av korona. I tillegg var det et behov for å etablere en beredskap som kunne tåle et høyt smittetrykk blant både ansatte, brukere og pasienter i en tid der konsekvensene av koronasykdom var ukjent, og det ennå ikke var utviklet vaksiner.

Den første nedstengingen vil huskes som noe helt særegent for alle. For tiltakene som ble iverksatt var inngripende og sterke, akkurat som statsministeren informerte om i pressekonferansen. Alle arrangement var avlyst, butikker og restauranter var stengt, og mange bransjer permitterte sine ansatte og stengte ned tilbudet. Siden skoler og barnehager var stengt ble familielogistikken preget av at foreldrene måtte ta hånd om både fritid og skolearbeid i hjemmet, gjerne samtidig som de skulle takle endringer i jobbsituasjonen. Andre vil huske pandemien som en ensom tid fordi det ikke var muligheter for å ha besøk av familie og venner.

Usikkerheten om hvordan pandemien ville utvikle seg var stor. Det samme var usikkerheten om tidsaspektet. Den første nedstengingen var bestemt å skulle vare i et par måneder. Tanken var å slå

ned viruset, og en hadde et håp om at pandemien skulle være ferdig til sommeren. I ettertid kom nye nedstenginger og virusmutasjoner, men også håp om at utviklingen av vaksine etter hvert skulle komme i mål. Denne uforutsigbarheten ble en ny normal, hvor viruset satte stadig nye rammebetingelser for hele befolkningen, både i Norge og i resten av verden. Når denne masteroppgaven blir skrevet, er samfunnet tilnærmet normalisert etter pandemien.

I perioden når vi gjennomførte fokusgruppeintervjuene, hadde Ørland kommune nettopp hatt en smittetopp, noe som medførte høyt sykefravær og at de igjen måtte ta i bruk mange av beredskapsplanene som var laget tidligere i pandemien. Intervjuene har derfor også en del fokus på dette siden lederne har dette friskt i minne og kommer tilbake til denne ekstrem-perioden med høyt sykefravær og endrede roller.

4.3 Behov for innovasjon i helsesektoren

På grunn av endringer i samfunnet vil det de neste årene være et stort behov for endringer og innovasjoner i de norske helsetjenestene. Vi har over år snakket om eldrebølge, og økte krav til at velferdssamfunnet og offentlige helsetjenester har utfordringer. Vi er nødt til å løse dette på en annen måte enn vi gjør nå. Alderssammensetningen i samfunnet endres. I kommunene vil det med dette bli flere enn før som har behov for tjenester. Vi lever lenger samtidig som vi stiller større krav til kvalitet i helse- og omsorgstjenester. Det vil derfor bli behov for flere sykehjems plasser og boliger, samt mer arbeidskraft. Vi opplever allerede at mange helsetjenester er underbemannet, f.eks. sykehjem, sykehus og hjemmetjenester. I 2003 var det 3,4 yrkesaktive personer bak hver pensjonist. I 2050 forventes det å være 2 yrkesaktive pr. pensjonist (NDLA, 2020).

Når velstanden i samfunnet øker stiller vi også større krav til at det offentlige skal yte gode tjenester i alle livssituasjoner. Mange har råd til å kjøpe seg tjenester fra det private, slik at dette vil påvirke utviklingen av tjenestetilbudet både offentlig og privat.

En generell trend i samfunnet er at en ser større forskjeller på fattige og rike, selv om den generelle velstanden i Norge er høy. Dette gir tendenser til at en får ulike tilbud. Samfunnet blir også mer multikulturelt, noe som også betyr at helse- og sosialtjenester må tilpasses dette. Både i forhold til språk og kulturforskjeller.

Den teknologiske og medisinske utviklingen går raskt fremover. Samtidig ser vi at det er en utfordring å tilpasse tjenestene i like stor hastighet. Utviklingen gir nye muligheter, samtidig som vi lever lenger. Den generelle befolkningen har lett tilgang til kompetanse på egen helse og medisinske tilstander, noe som gjør at rollemønstrene endres. Pasienter tar i større grad ansvar for egen helse

slik at samarbeidsklimaet opp mot fagpersoner og spesialister endres. Nye medisiner gjør også at vi lever lenger med sykdommer. Økt kunnskap gjør at sykdomsbildene endrer seg. Eksempelvis har antallet hjerteinfarkt gått betydelig ned, mens antall krefttilfeller øker (FHI og Kreftregisteret).

Ørland har de samme utfordringene i helsesektoren som ellers i landet. I utkast for økonomiplan for 2023-2026 beskrives det at kommunens kostnader vil øke som følge av eldre befolkning.

Befolkningsutviklingen i Ørland kommune viser en økning i de eldste aldersgruppene. Dette fører til økte utgifter innenfor helse- og omsorgstjenesten. Samtidig som arbeidskraftbehovet vil øke, vil også innbyggernes forventninger til kommunens tjenestetilbud øke. (Økonomiplan, Ørland Kommune, 2022) Behovet for flere årsverk innen sektoren vil være stort i årene som kommer. Samtidig opplever kommunen utfordringer med å rekruttere helsearbeidere med kompetanse.

Alle disse aspektene i samfunnsutviklingen gjør at det er et stort behov for å tenke nytt i helsetjenestene. Ved å se på erfaringen ei Ørland kommune har gjort med å jobbe med endringsprosesser i pandemitiden, håper vi å kunne trekke erfaringer fra dette som også kan bidra til å videreutvikle fremtidens helsetjenester.

I dette kapitlet har vi kort beskrevet Ørland kommune, pandemien samt sagt litt om forhold i kommunen som trolig påvirket selve intervjusituasjonen. Det er også gitt en beskrivelse av behovet for innovasjon innen helsesektoren. I det neste kapitlet vil vi presentere funnene vi gjorde gjennom våre intervjuer.

5.0 Presentasjon av funn

Innledningsvis presenteres det informantene forteller om hvilke endringer som ble gjort i arbeidsoppgaver og tjenestetilbud på deres arbeidsplass. Vi har sortert funnene som beskrevet i kap. 3.6.2, inn i de tre hovedtemaer som utkrystalliserte seg i intervjuene: lederrollen, endring / endringsprosesser og kreativitet og innovasjon.

5.1 Endring i arbeidsmåter i helsetjenesten som følge av pandemien

“Den tirsdagen før hadde vi møte i kriseledelsen. Vi skulle øve oss på det som kanskje kom. Også under det møtet ble vi enig om at dette ikke var en øvelse, det var en reel hendelse så vi starter nå. Nå er det såpass alvorlig. “

Da regjeringen kunngjorde en nasjonal nedstenging, ble befolkningen bedt om å begrense all sosial kontakt og alle som hadde mulighet for det ble bedt om å arbeide fra hjemmekontor. Helsetjenestene ble definert til å ha en kritisk samfunnsfunksjon, og kom derfor i en særstilling. Det skulle opprettholdes et forsvarlig tilbud til befolkningen, samtidig som en måtte opprette beredskap for å takle at mange kunne ble smittet av korona samtidig. Dette medførte store endringer, både privat og i profesjonelle settinger.

Når vi ber lederne i fokusgruppene om å beskrive de største endringene de opplevde under pandemien er det to ulike fokus som vektlegges. Den første delen handler om de brå endringene som måtte skje på kort tid da den første nasjonale nedstengingen ble besluttet. Dette oppleves gjerne som det store vendepunktet. Det andre fokuset er endringene som har foregått over tid gjennom hele toårsperioden.

Lederne forteller at den første tiden etter at pandemien startet i stor grad handlet om å lage beredskapsplaner for å være forberedt på ulike scenarier. Samtidig som de fokuserte på å opprettholde den ordinære driften med de nødvendige tilpasningene for smittevern og retningslinjer som var gitt for å prøve å slå ned smitten nasjonalt. Det ble ikke påvist tilfeller med korona i Ørland kommune i den innledende fasen av pandemien. Dette medførte at de kunne fokusere på å opprettholde tjenestetilbudet til hjemmeboende og for beboerne på institusjon. Tilbudet skulle være trygt for både brukere og de ansatte.

For å unngå sosial kontakt så langt det lot seg gjøre, ble videomøter innført som en løsning for informasjon, møter og samtaler. På grunn av de stadig skiftende retningslinjene og nye rutiner var

det et stort behov for jevnlig informasjon både til ansatte, brukere og pårørende.

Informasjonskanalene ble i stor grad digitalisert. Selv om teknologien var utviklet og mange kommuner allerede hadde det i planene at man skulle ta i bruk videomøter i større grad enn tidligere, var dette ikke implementert i rutiner fra før. Mange ansatte hadde god digital kompetanse fra tidligere, var det for de fleste nytt å skulle delta i digitale møter over internett, og mange testet mulighetene for første gang. Både det å lede møter og å delta i møter var noe nytt som en skulle finne riktig form på. For mange var det også nytt å måtte lese epost regelmessig i stedet for å få muntlig informasjon gjennom dagen på jobb. Enkelte enheter innførte også videooppfølging av pasienter.

I starten av pandemien, ble alle ansatte som hadde mulighet for det, pålagt å arbeide på hjemmekontor. De fleste avdelinger og enheter i helsesektoren hadde ikke muligheter for dette og var avhengige av direkte kontakt med sine pasienter og brukere. Å begrense sosial kontakt bød på store utfordringer i disse tjenestene. I gruppene vi intervjuet ble enkelte av lederne pålagt hjemmekontor, mens andre var til stede i avdelingene. For de av lederne som hadde hjemmekontor medførte dette at de hadde kontakt med sine ansatte på telefon, mail eller videomøter. I hjemmetjenesten var de ansatte fysisk til stede på jobb, mens lederne en periode var pålagt hjemmekontor.

I helsetjenestene var det viktig å beskytte sårbare grupper for smitte. Det var også viktig å unngå unødvendig unngå sosial kontakt. Spesielt var dette viktig i avdelinger på institusjon og i hjemmetjenestene. Det stilte store krav til smittevern og til nye løsninger for å få bemanningen til å fungere. En av de store praktiske utfordringene i helsetjenestene var å hindre at de ansatte arbeidet og var tilstede ved flere avdelinger. De skulle forholde seg til færrest mulig, både andre ansatte og brukere. Dette krevde mye logistikk. På en del avdelinger ble dette løst med at ikke alle var på jobb samtidig. Det ble også laget planer for pandemiturnus hvor folk var en uke på jobb og hadde en uke fri. I tillegg ble det funnet nye løsninger for vaktskifter, garderobes, oppmøte, renhold og lunsjavvikling for at det ikke skulle være for mange samlet på et sted og for å begrense kontaktpunktene mellom mennesker.

Enhetslederne fikk nye oppgaver å håndtere under pandemien, ved at de fikk ansvar for å drive smittesporing, etablere smittesporingsteam, etablere koronatelefon, organisere vaksinerings etc. I samarbeid med kommuneoverlegen hadde de overordnet ansvar for å være oppdatert på siste informasjon, og gi god informasjon både til befolkningen i kommunen, og ledere og ansatte i avdelingene under seg. Ganske tidlig i pandemien ble det opprettet en koronaavdeling på sykehjemmet.

Gjennom pandemien ble det utviklet nye samarbeidsformer mellom avdelingene. Blant annet kunne renholdspersonalet delta i pleien ved behov for å begrense antall personer inne på avdelingene. Dette resulterte i ny tverrfaglighet og at mange fikk nye og andre oppgaver og roller i forhold til sin stillingsbeskrivelse. Lederne beskrev at det ble innført hyppigere og korte møter for å holde dialogen og samkjøre seg mellom nivåer og ansatte.

Kommunen fikk økt fokus på oppfølging av pasienter hjemme. Det ble gjort grundigere vurdering av hvem som kunne følges opp hjemme i stedet for å komme inn på institusjon. For å begrense risikoen for smitte var det et ønske om å håndtere mest mulig hjemme.

Det typiske for situasjonen i Norge våren 2020 var at en ikke hadde noe perspektiv for hvor langvarig behovene for tiltakene kunne bli. Noen trodde at det kunne vare et par måneder, men ikke så lenge som to år. Det kom stadig nye retningslinjer for både smittevern og hvilken beredskap kommunene skulle ha, nye testrutiner, smittesporing og vaksinerings. Avdelingslederne fortalte at de opplevde at den tøffeste perioden var vinteren 2022 på grunn av høyt sykefravær blant ansatte og brukere, som følge av et høyt smittetrykk.

5.2 Lederrollen og dens betydning i endringsprosessen

“Da var det kanskje litt mer oppgavefokuset. Og relasjonelt mer med covid, synes jeg i hvert fall, for å møte ansatte der de er, og deres spørsmål og frykter. Så er det litt forskjeller der også, på hvordan man håndterer endring som leder. På hva det er behov for. Derfor må vi ha forskjellig type ledelse på det. “

I intervjuene utfordret vi både enhetslederne og avdelingslederne til å si noe om lederrollen og hvilken betydning lederen hadde hatt under perioden etter at landet ble stengt ned. Her kom informantene spesielt inn på tema som nærledelse, viktigheten av trygghet, behovet for informasjon og kommunikasjon, bruken av refleksjon, arbeidsmiljø og endringsledelse. Sitatet over viser også at de ansatte reagerte ulikt på pandemisituasjonen. Noen ble redde og bekymret, noen synes det var utfordrende med endring og nye arbeidsoppgaver, men de fleste godtok endringene og var med på å finne gode løsninger på situasjonen. Lederne måtte håndtere dette på ulike måter ovenfor hver enkelt ansatt. Noen trengte kanskje mer informasjon og tid, mens andre tok mer ansvar og ble mer kreative. Som sitatet viser ble det viktig for lederne å tilpasse sin væremåte og ledelse til de ulike situasjonene en måtte stå i.

Det generelle inntrykket vi fikk da vi intervjuet lederne og spurte om deres rolle ble forandret under pandemien, var at de opplevde at det krevde at de var tett på sine ansatte. Begrepet nærledelse ble nevnt flere ganger gjennom intervjuene. Flere snakket om at de opplevde at det var stor forskjell på de periodene de hadde muligheten til å være til stede sammen med sine ansatte, sammenlignet med å være på hjemmekontor. Behovet for god informasjon ble også tydelig i intervjuene. Lederne fortalte også mye om etisk refleksjon som metode i prosessen.

5.2.1 Nærledelse

“Vi har jo lært at vi må være mer til stede da. At vi må være der”.

Dette sitatet ble gitt under intervjuet med avdelingslederne. I den samme ordvekslingen kommer vi inn på hva de tenker er det viktigste en leder kan gjøre i en slik prosess. Et utsagn fra en annen informant som underbygger behovet av at lederne må ha en nærhet til sine ansatte formulerte seg slik. *“Det er å være til stede, og... være synlig. Og delta i det daglige. Er veldig viktig. Ok alt dette flytting av papir er ikke så viktig når det er snakk om mye endring. Eh, for ansatte at vi er til stede sammen med de tror jeg er.”*

Dette utsagnet kom etter direkte spørsmål om hva det viktigste en leder gjør i en prosess med mye endringer. Vi ser at informanten peker på tilstedeværelse som et sentralt punkt. Videre at “flytting av papir”, altså en del rene administrative oppgaver, blir underordnet. I det ligger det at synlighet for de ansatte blir viktig i endringsprosesser. Det at lederen har arbeidstøyet på og er tilstede der primæroppgavene løses. Det kan i utsagnet også leses at ordinære lederoppgaver som inkluderer papirarbeid må vike for det som informanten anser som mer sentralt - tilstedeværelse. Mange forhold som ble tatt opp i løpet av intervjuene handlet om det å være nær de en skulle lede. *“Jeg hadde ei uke på og en uke av. Ei uke med mine og ei uke med hjemmekontor. Eh. Og da var tilbakemeldingene fra de ansatte jeg ikke var på gruppe med da, at de følte at leder var fraværende da, kun på telefon. Og da er det vanskeligere å holde på med den der endringsledelsen”*

Hjemmekontor var et av flere sentrale pålegg som ble gitt i pandemiens innledende fase. Flere påpekte at dette var utfordrende på mange måter. *“Vi skulle bruke det første halve året på å bli kjent med de nye avdelingene, og så plutselig blir du en leder med avstand når du har lyst til å være en leder med nærhet. Og det tror jeg avdelingslederne kjente spesielt på, at nærledelse, hvor viktig det er”*

Lederne ble henvist til en arena langt unna de personene de var satt til å lede. Beslutningen var begrunnet i rent smittevernfaglige forhold. Ønsket om å begrense kontakten mellom folk ble i

innledende fase av pandemien satt over ønsket om at leder var nær sine ansatte. Noen ledere fikk også en arbeidssituasjon hvor arbeidstiden ble delt med en uke på arbeidsplassen, og en uke på hjemmekontor. Dette medførte at noen ansatte ikke hadde mulighet for å treffe sin nærmeste leder på annen måte enn på telefon eller via andre elektroniske løsninger. Disse forholdet ble trukket frem som utfordrende under samtalene vi hadde, og ble benevnt som en løsning som ikke var spesielt bra.

En av avdelingslederne kom med dette utsagnet *“Så vi jobbet mye med det, i forhold til hvordan kan man være en nær leder selv om man er på hjemmekontor”* I utsagnet ligger det en erkjennelse av at det også er muligheter for ledelse tett på de ansatte fra hjemmekontoret. Tilbakemeldingene fra informantene var imidlertid at ledelse i en tid med mye endring krevde at lederen var nært de som skulle ledes, ikke minst for å være nært de ulike situasjonene som oppsto. Dette bidro også til en lettere beslutningsprosess da leder og ansatt var sammen der det var behov for avklaringer.

Fravær av nærledelse hadde også noen uheldige følger, som for eksempel at det kunne bli dårlig arbeidsmiljø slik vi ser i dette eksemplet:

“Jo, det var i forhold til ...arbeidsmiljø som du snakket om. Og det var litt i forhold til...eh..for det har egentlig endret seg litt i forhold til den perioden. I hvert fall når jeg var på hjemmekontor. For da ble det dårlig arbeidsmiljø. Vi fikk tilbakemelding på. For da hadde de ingen leder der og da poppet det opp litt...eh...noen uformelle ledere som...ja.

-Småsjefer.

-Ja, småsjefer vet du som ja...

-Ja, det merket vi

- Ja dere gjorde det i andre avdelinger også faktisk.

Nærledelse ble trukket frem som svært viktig i denne prosessen. Å ha en leder som er tilgjengelig og nært de ansatte, ble understreket som viktig. Vi ser også fra sitatet, at det gav uheldige konsekvenser når lederen ikke hadde den nærheten situasjonen krevde.

5.2.2 Behov for informasjon

“Jeg tror de higer etter informasjon (Ja!), samme hva det var på en måte.”

Flere trekker også frem behovet for riktig, tilstrekkelig og tilpasset informasjon. Behovet for informasjon i tider med store endringer ble trukket frem i ulike sammenhenger. Både i møter med pårørende, mellom kommuneledelsen og til ansatte. Uttalelser som *“Aldri nok informasjon”* og *“jeg tror det er viktig for ansatte at vi kan svare ut spørsmål raskt”* underbygger behovet lederne sier det

er for informasjon. Gjennom å gi de ansatte informasjon, eller synliggjøre at en faktisk mangler informasjon om ulike forhold skaper man en situasjon hvor lederne oppleves som trygge, da det som kan deles blir delt. Å ha tidspunkt og system for informasjonsutveksling ble understøttet av utsagn fra både avdelingslederne og enhetslederne.

“Vi fikk jo masse informasjon gjennom møtene vi var på. Det var jo kontinuerlig møter. Med kommuneoverlege, hver dag, morgen og kveld. Så vi fikk masse informasjon, også kjenner jeg litt på det i ettertid at vi kanskje ikke var gode nok på å gi den informasjonen nedover. Vi rakk det ikke, vi satt jo og jobbet 24/7. Så det ble et skrikende behov fra ansatte om informasjon så da starta vi med et informasjonsbrev der vi formidlet til de ansatte samme informasjon.”

Det var også et større informasjonsbehov blant pårørende under pandemien. På grunn av smittevernrestriksjoner ble det innført begrensninger for besøk på institusjonene. Dette medførte at pårørende ønsket mer dialog med de ansatte.

Et sentralt ord ble trygghet. Gjennom intervjuene avspeilet det seg et inntrykk av at det var stor trygghet innad i ledergruppen, og opp mot de som var underordnede. Det ble ikke nevnt noe som tydet på behov eller ønske om bruk av mer kontroll eller innføring av et mer kontrollerende regime. Det ble beskrevet litt redsel og utrygghet i ansattgruppen innledningsvis i pandemien. Dette var forhold som lederne måtte ta tak i. Det at de var godt kjent fra før ble trukket frem som positivt. Tillit og at man stolte på hverandre ble sentralt. Jevnlige møter og god flyt av informasjon blant annet gjennom tillitsvalgte ble også trukket frem.

5.2.3 Bruk av refleksjon som metode

“Og så reflekterte vi ganske mye. Både arbeidssituasjon....arbeidsmiljø...eh ja....alt mulig kan du si da, om hvordan vi hadde det i hverdagen”.

I samtalene med lederne ble vi introdusert for begrepet “etisk refleksjon”. I mange av enhetene brukes etisk refleksjon systematisk som metode. De forteller at denne metodikken ble innført et par år før pandemien startet. Dette innebærer praksisnære samtaler om verdier og etiske utfordringer, så vel som erfaringsdeling og evaluering av nye måter å jobbe på. Modellen er utviklet av KS for å være til hjelp for å «rydde» og sortere i krevende situasjoner. Fra KS sin veileder (2022) finner vi denne beskrivelsen:

God håndtering av etiske utfordringer kan være svært viktig:

- for å avklare hva som bør gjøres i en bestemt situasjon og på hvilken måte

- for å finne gode løsninger, rett helsetilbud og tjenestenivå, og rettferdig ressursbruk
- for godt samarbeid mellom helsepersonell; for god og riktig medvirkning for pasient og pårørende i beslutningsprosesser
- for kvaliteten på helsetjenestene pasienten møter
- for å ivareta brukernes integritet og verdighet

Det vektlegges i veilederen at en systematisk bruk av metodikken er noe annet enn hverdagslige samtaler om etiske tema, og forutsetter at det er forankret, planlagt og ledet. Veilederen beskriver også at de ser at et slikt arbeid også bidrar til å bygge en robust organisasjonsetikk og en åpen organisasjonskultur.

I intervjuene blir denne metodikken og rammene dette gir trukket frem som en rød tråd gjennom flere av temaene. Lederne forteller at de gjennomførte slike refleksjoner flere ganger ukentlig. En avdelingsleder beskriver dette slik:

“Vi har systematisk etisk refleksjon da, hvor vi reflekter over egentlig alt fra a til å. Det kan være noe faglig... arbeidsmiljø... Eller det kan være en situasjon som skjedde med en beboer: akkurat den stellsituasjonen akkurat den dagen... Det kan være mobilbruk... ansatte... Ja, alle beslutninger som kan reflekteres over”.

Gjennom intervjuene opplever vi at begrepet og metodikken brukes til å omfatte mer enn å drøfte etiske problemstillinger. Lederne beskriver at de har reflektert mye over egen praksis, og at de i stor grad også har brukt metodikken for å involvere ansatte i finne løsninger på endringer i forbindelse med pandemien. Samtalene har blitt knyttet til drift og utvikling av tjenestetilbudet, og har refleksjoner over praktiske løsninger så vel som arbeidsmiljø og kollegiale utfordringer.

Det ble fra flere av lederne påpekt at det å ha en etablert arena der ledelsen og ansatte kunne møtes for å ta opp dagsaktuell tematikk ble ekstra verdsatt under pandemien. Og at dette ble en viktig arena for å snakke om håndteringen av alle endringene. Etisk refleksjon som treffpunkt er erfaringsutveksling og utvikling satt i system. Dette fikk innvirkninger på den daglige ledelsen. Lederne beskriver også at de opplevde dette som en god måte å møte de ansattes behov for å bli hørt og møtt i sine utfordringer.

Vi fikk i intervjuene et inntrykk av at lederne satte stor pris på denne arenaen for å involvere de ansatte, og at dette var avgjørende for å få til endringer og for å bygge en god organisasjonskultur gjennom pandemien. Som en av lederne uttrykte:

“Den refleksjonsmetoden og den arenaen har vært gull verdt!”

5.3 Endringsprosesser under pandemien

“Jeg tror vi er blitt så gode på endring at jeg tror ikke vi møter like mye motstand på dette nå.”

Endringer skjer kontinuerlig. I oppgavens teoridel presenterer vi ulike måter endring i en organisasjon kan forstås på. Endringen kan skje gjennom et forløp som vist gjennom Lewins modell, eller som et element i endringsledelse eller som en kontinuerlig bevegelse som beskrevet gjennom meningsledelse. Uansett hvilket perspektiv man velger som bakteppe medførte pandemien flere endringer for de fleste organisasjoner, også Ørland kommune.

5.3.1 Pandemi, en uplanlagt endring

Vi har i intervjuene snakket med lederne om hvordan de opplevde at utviklingen og endringene skjedde og ble håndtert i de ulike enhetene. Som vi har presentert i teorikapitlet skiller en ofte mellom planlagte- og ikke-planlagte endringer. Selv om helseenheten i Ørland hadde laget ROS-analyser og tiltaksplaner, så var det mye som var uplanlagt da pandemien slo inn for fullt og samfunnet ble stengt ned. Det ble gjort mange endringer i enheten, både i tjenestene og i utføring av arbeidsoppgavene.

Lederne fortalte at de opplevde at det hadde gått overraskende lett å gjennomføre nødvendige endringer i enhetene. I de fleste enhetene i helsetjenestene var det viktig at tilbudet til pasienter og brukere ble så lite påvirket av pandemien som mulig. Det var ikke et alternativ å stenge ned, eller forta en betydelig reduksjon av de etablerte tilbudene. Det ble derfor viktig at de ansatte kunne gjennomføre sin arbeidsdag på nye måter. Mange ansatte måtte tre ut av de vanlige rutinene som var etablert gjennom mange år. Begrensningene som lå i å ikke kunne bruke samme lokaliteter og i å begrense antall personer en hadde kontakt med gjorde det nødvendig med nye rutiner og vaner gjennom dagen. Garderobene kunne ikke brukes på samme måte, enheten kunne ikke dele bemanning på tvers av avdelinger, ledere var delvis på hjemmekontor, og vaktskifter måtte foregå uten informasjonsutveksling over en kaffekopp med alle samlet på et rom.

Lederne beskriver at dette var endringer som ikke var planlagt på forhånd, men forutsetninger de måtte håndtere der og da. Kommunen hadde utarbeidet rutiner for krisehåndtering før pandemien. Når pandemien startet var det prosedyrene i krisehåndteringsplanene som ble brukt i stor grad for å finne løsninger på hvordan de skulle håndtere situasjonen. Lederne forteller at de raskt startet med hyppige videomøter i ledergruppen for å drøfte ulike situasjoner. Møtene ble et viktig forum for å

fordele arbeidsoppgaver og føle seg trygg i situasjonen de sto i. De ga også trygghet til å jobbe med å håndtere situasjonen i de ulike avdelingene.

Den første tiden etter nedstengningen var det ikke kjente smittetilfeller i Ørland kommune. Det som preget driften mest var de strenge nasjonale retningslinjene for begrenset fysisk kontakt, og for smittevern i perioden da samfunnet stengte ned. Usikkerheten var stor i hele befolkningen, og selvsagt spesielt innen helsesektoren. Lederne forteller at de brukte denne tiden til å lage ulike planer for hvordan de skulle håndtere ulike situasjoner som kunne oppstå. Det ble arbeidet og planlagt ut fra at det kunne komme større smitteutbrudd.

“Vi la til rette for ting, og så skjedde det, så gikk vi jo faktisk inn i pandemiturnus.”

På dette tidspunktet var mye uavklart om pandemien. Det var usikkerhet om alvorlighetsgraden i sykdomsbildet, smitteveier og om det ville la seg gjøre å utvikle en vaksine. En hadde likevel tro på at en kortvarig nedstenging ville gjøre det mulig å slå ned smitten. Siden en fra starten av ikke trodde dette skulle være langvarig, var det ingen tanker om at dette kunne endre tjenestene på sikt. De ansatte ble tatt med på råd om hvordan en kunne opprettholde tilbudene best mulig ut fra de rådende forutsetningene.

I samtalene beskriver lederne at det var mye nytt som måtte læres for mange. *“Det ble en bratt læringskurve på mye”.*

Digitale verktøy og smittevern var nye områder man måtte forholde seg til i det daglige virket. For mange var det uvant å bruke digitale verktøy i så stor grad som jobbhverdagen krevde etter nedstengingen siden mye av kommunikasjonen ble flyttet til digitale arenaer som videomøter og epost. God informasjon om hva som til enhver tid var gjeldende regelverk og håndteringen av dette ble viktig siden dette skriftet raskt.

Det å jobbe under så strengt smittevern gav også helt nye forutsetninger i helsetjenesten, og da spesielt i institusjonene. Dette krevde mye opplæring, og innsats for å ha riktig utstyr tilgjengelig. Kompetanse på fagområder som hygiene og smittevern var avgjørende, og det var nødvendig å utarbeide nye rutiner for dette. Implementering av ny kompetanse måtte skje raskt, både blant ledere, ansatte, pårørende og brukere. Det å finne effektive måter for opplæring og erfaringsdeling var viktig i dette.

5.3.2 Endringsvilje

“...det var ikke vanskelig å få med seg ansatte til ting.(...) Og det er jo ganske snedig. Men når du holder på med endringsledelse også er det når det virkelig skjer noe reelt, da er det ikke vanskelig med endringsledelse”.

I intervjuene utfordret vi lederne til å si noe om hvordan de opplevde det å jobbe med endringer blant de ansatte og hvordan dette ble tatt imot. Alle informantene fortalte at de opplevde at dette gikk uventet lett, og de undret seg over hvor lite motstand de fikk mot å endre rutiner, og å få med seg de ansatte på dette. Flere beskrev at de opplevde at ansatte var veldig på tilbudssiden, og interessert i å bidra for å få hverdagene, og dermed tjenestene til å fungere under pandemien. De beskrev det som at pandemien utløste en stor dugnadsånd for å få løst oppgavene innen nye rammer. Det er tydelig at lederne opplevde en annen motivasjon og vilje til å gjennomføre endringer enn det som var tilfelle med tidligere omorganiseringer og endringer som har blitt gjennomført i organisasjonen. Som en av lederne sa: *“Det første jeg tenker på er fellesskapet. Det handler om alle. Ikke bare meg og mitt”.*

I intervjuene drøfter lederne også videre hva som har gjort at de opplever at det har vært enkelt å jobbe med endringer i pandemien. De beskriver en stor forskjell på å gjennomføre endringene som måtte gjøres på grunn av pandemien, og på gjennomføre andre endringsprosesser. De snakker en del om at det virker som at det er enklere for ansatte å forholde seg til krav som kommer helt utenfra, og som gjelder alle, som man ikke rår over. I dette sier lederne mye om at de opplever at de ansatte er motivert for endringene når man først står i det og de opplever at endringene er nødvendige for å løse oppgaven de er satt til.

Å vite hva som ville fungere var ikke alltid gitt i situasjonene. Med dette som bakteppe var en avhengig av å prøve ut ulike ting. Det var også typisk at når en hadde utarbeidet en ny rutine og landet denne, så endret forutsetningene seg og en måtte endre ting på nytt. *“Vi tar en plan B – det har vært mye enklere enn hva jeg hadde trodd på forhånd, i forhold til samarbeid”.* Når lederne i etterkant reflekterte over dette i intervjuene hører vi at de er overrasket over hvor mye positivitet de har møtt fra ansatte, pårørende og brukere, og at det har vært en enorm fleksibilitet blant folk. Det ble enklere å prøve ut nye løsninger, uten at det kunne predikeres hvordan de ville fungere.

5.3.3 Arbeidsmiljø

“Hos oss har det vært nesten utelukkende positivt. Det sier de selv, at vi er blitt mer sammensveiset”.

Gjennom intervjuene fikk vi mange beskrivelser av hvordan det å arbeide under pandemien påvirket arbeidsmiljøet. De aller fleste beskrev at de i etterkant opplevde at pandemien påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning. Sitatet viser at organisasjonen trolig har utviklet et sterkere samhold.

“Så det har blitt mer sånn samhold. Og kanskje mer forståelse for at det er noe annet utenfor bare min avdeling også”.

Samhold er et begrep informantene bruker i sin beskrivelse. Videre gir flere en beskrivelse av et styrket fellesskap. De beskriver likevel at det ikke har vært uten utfordringer på veien, og at det har vært perioder hvor det har hatt lett for å utvikle seg negative miljø. Dette var spesielt i starten mens enkelte ledere var på hjemmekontor og ikke hadde mulighet til å være til stede for å ta tak i situasjoner og gnisninger som oppsto i en tidlig fase. De beskriver at det blant ansatte har vært ulikt hvordan de har taklet endringer, og at det derfor har vært viktig å tilpasse lederstilen for å fange opp dette.

“Jeg tror vi har fått mer samhold, at folk trives så godt på jobb, de har sånt eierskap til arbeidsplassen sin og er så stolt av den at jeg tror de fortsetter i samme leia”

I dette sitatet ligger mye av det vi fikk inntrykk av at var gjeldende status for tjenesteområdet under pandemien. Det at pandemien skapte et sterkere samhold er noe som er observert når kriser oppstår. Det blir en oppslutning rundt det faste, enten det er lederen eller arbeidsplassen. Det at vi under intervjuet fikk denne tilbakemeldingen tyder på en tro på at de positive sidene en opplevde har blitt befestet. Når en av lederne sier at de ansatte har fått et sånt eierskap og stolthet til arbeidsplassen at hun tror de fortsette på samme måte, viser dette at det det har skjedd en positiv endring som organisasjonen vil ta med seg videre.

Noe av dette kan kanskje også tilskrives samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. Et av tiltakene som ble gjort i Ørland under pandemien var at den allerede etablerte lokale gruppa bestående av leder, tillitsvalgt og verneombud (LTV-grupper) skulle være på plass på hver avdeling og at gruppa skulle brukes til drøftinger. Gruppa hadde fokus på å ivareta de ansatte.

“Jeg tror det har vært viktig i forhold til både trygghet for leder, men også i forhold til informasjon. Fordi at det blir som en utvida ledergruppe. For å ivareta, spesielt i forhold til arbeidsmiljø. Og det er jo det som er viktig når man står i endring, å ivareta ansatte tenker jeg. Som skal yte tjenesten videre.”

Gjennom denne etableringen ble det etablert en mer fast struktur på samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte / vernetjenesten, og dette hadde positiv innvirkning på arbeidsmiljøet.

De tilbakemeldingene vi fikk som kan knyttes mot arbeidsmiljøet kan tyde på at det ble styrket under pandemien. Hvor mye av dette som skyldes etablerte strukturer i forkant, ledernes rolle og aktivitet eller andre forhold har vi ikke grunnlag for å si noe sikkert om. Vi har pekt på indikatorer som ble tilkjennegitt at hadde betydning for arbeidsmiljøet.

5.4 Kreativitet i krisetid

“Jeg vil påstå at vi er mer kreativ i dag også. Å tenke sånn at det er ingenting som er umulig, vi må bare tenke litt sånn utenfor boksen.”

Sitatet over viser at de ansatte opplevde at de ble mer kreative under pandemien og at dette er noe de har tatt med seg videre i arbeidshverdagen. I problemstillingen har vi lagt vekt på innvirkningen pandemien hadde på innovasjon og hva som kan tas med i videre utvikling. I teorikapitlet ble det beskrevet at begrepene innovasjon og kreativitet henger tett sammen. Dette gjenspeilte seg også gjennom intervjuene. Vi forsøkte også å finne ut hvordan innovasjonsprosessen foregikk, spesielt for å se om noe endret seg under pandemien og hva vi kan lære av dette.

De ansatte beskrev hvordan de under pandemien måtte være kreative og finne løsninger. Selv om det var utarbeidet tydelige beredskapsplaner var det fortsatt mye som var usikkert og i tillegg endret situasjonen seg hele tiden. Dette krevde at de ansatte måtte være fleksible og stadig vekk prøve nye ting.

Lederne opplevde at de ansatte lettere påtok seg nye oppgaver under pandemien. Mange stilte opp mer enn før, de arbeidet ekstra, gjorde andre oppgaver, og gikk ny turnus. Det ble bemerket at ansatte godtok endringer på kort varsel i mye større grad enn tidligere. Det var lite motstand og generelt få spørsmål. De ansatte godtok at “sånn var det.” På spørsmål om hvordan denne prosessen foregikk så blir det trukket frem at det var en felles prosess med mye prøving og feiling. Lederne fremhevet at de ansatte i perioden ble flinkere til å si ifra og mer med i diskusjonene og drøftingene.

“ - Hvordan kom dere frem til løsningene?

- Refleksjonene.

- Ideer.

- Prøve og feile.

- *Ja...vi prøvde jo og feilet litt, vi gjorde jo det.*
- *Ja, sammen med ansatte ja.*
- *Det var en veldig felles prosess. I avdelingene.*
- *Og så prøvde vi. Og så feilet vi.”*

Lederne var tydelig på at dette foregikk i en prosess over lang tid. Det var ingen som hadde svarene på forhånd, men på grunn av at man sto midt i en krise som bare måtte løses, ble det satt i gang prosesser for å finne løsninger. Dette skjedde gjennom dialog og refleksjon, ledere og ansatte sammen.

“ - Så tenker jeg sånn generelt når en skal implementere nye ting og innovasjon at en har den forståelsen av at hvis en skal starte med noe en dato, så er ikke alt sammen perfekt. At man må ha den innstillingen at det blir noen fartsdumper, ganske ofte til å begynne med, så vil de bli sjeldnere og sjeldnere og til slutt vil det bare være en liten dump. Det tror jeg gjelder alt man skal ta inn som er nytt.”

På spørsmål om hva som skal til for at de ansatte kan være kreative på jobb så svarer de at de må ha en leder som svarer ja, og som lar de ansatte prøve ut nye ting. Det ble fremhevet å la ansatte gjøre det de var gode til og likte å gjøre, for eksempel var det noen som var gode til å lage mat, de sørget for fellesaktiviteter med mat på avdelingene. Noen var glade i å gå på tur, de planla turaktiviteter for beboerne.

“- Jo, men vi var jo mer kreativ med å finne på forskjellige ting under covid. På grunn av at vi ikke kunne ta inn frivillige, og ta inn litt sånne...sånne ting. Så var vi jo... Ansatte kledde seg ut, og ansatte spilte musikk, ansatte... ja. Så, noen bakte, noen lagde vårruller. Så... spilte jo litt på det de andre var flink til da.”

Bedre samarbeid på tvers av avdelingene var en annen ting som ble trukket frem. De opplevde i mye større grad at de hjalp hverandre på tvers av avdelingene og at det var større forståelse og mer raushet. De fikk også mer hjelp utenifra, fra for eksempel andre enheter, frivilligheten og næringslivet.

En annen ting som ble trukket frem var behovet for å ha en arena å samles på. Både en arena for ledergruppen og en arena for å møte de ansatte. Faste møter i ledergruppen, etisk refleksjon sammen med de ansatte på avdelingene, ukentlige teamsmøter og egne møter med LTV-gruppen (leder, tillitsvalgt og verneombud) ble brukt som arena for informasjon, planlegging, dialog og refleksjon.

“Jeg tror vi som ledere hadde vært mer frustrert også hvis vi ikke hadde hatt faste arenaer.”

I forhold til utvikling og innovasjon opplevde lederne at ting skjedde raskere enn normalt. Bruken av teams og andre digitale verktøy er et eksempel på dette. *“- Noen har jo lastet ned Teams på telefonen sin, ansatte som nesten aldri har holdt på med denne telefonen sin før, sånn at det har skjedd noe sånn... liten sånn utvikling der også da.”*

Kommunen hadde startet med å bruke Teams som verktøy da pandemien startet. Imidlertid ble det satt fart i innføringen av systemet og det ble krevd at alle ansatte tok det i bruk. Lederne fortalte også at flere av avdelingene tok i bruk videokonferanser og andre digitale løsninger. *“- Jeg kommer på, men det har jo med velferdsteknologiske løsninger, det har vi jo endra, og blitt enda bedre på under denne runden.”*

Lederne beskrev at legene som koblet seg på nye system og tok i bruk for eksempel videokonferanser fant ut at det var et lettvinnt og godt verktøy for pasientbehandling. Det samme skjedde i hjemmesykepleien og i institusjonene hvor de innførte mobil pleie. Det gjorde at ansatte kunne skrive rapport direkte inn på telefonen og slippe å logge seg inn på en datamaskin. Dette har blitt videreført også etter pandemien. Avdelingene fikk også nytt digitalt system for kommunikasjon med pårørende. Det ble vanskelig for pårørende å komme på besøk til sine familiemedlemmer under pandemien. Derfor ble det mer digital kommunikasjon, noe som er blitt videreført.

5.5 Hva tar organisasjonen med seg videre?

“Vi ser at ansatte tåler endringer tror jeg. På en helt annen måte. Hvis vi får de til å forstå. Også er det viktig at de blir så mye involvert at de er med i prosessen og er med på planleggingen av det.”

I intervjuene ble lederne spurt om hva de opplever som nyttig å ta med seg videre ut av pandemien, av nye arbeidsmåter og måter å håndtere endringer på.

Lederne gir i intervjuet tydelige signaler om at de viktigste nøkkelpunktene for å stå i alle endringene var gjennom tett dialog med de ansatte og god informasjonsflyt. Ørland kommune hadde før pandemien etablert rutiner for etisk refleksjon i avdelingene. Det er gjennomgående i intervjuet at de opplevde det som positivt, og at dette var en viktig metode for å håndtere nødvendige endringer og tilpasninger både i avdelinger og i kommunen sin smitteberedskap. Kommunen har blant annet rigget en helt ny koronaavdeling. Testlokaler og «smittebrakke» er etablert, rutiner og bemanning for smittesporing og vaksinerings ble innført. Dette er tillegg til å ordinær drift med et stadig skiftende utfordringsbilde, og nasjonale retningslinjer som skiftet fra dag til dag.

Lederne tar også med seg en bevissthet om at man håndterer endring i organisasjonen. Flere påpekte at de etter pandemien ser et økt handlingsrom for endringer. Et eksempel på dette er at helseenheten nå bruker erfaringene fra pandemi og OBS-helse til å håndtere en ny utfordring knyttet til flyktninger fra Ukrainakrigen. Med det samme apparatet som rigget organisasjonen for pandemi, ble kommuneorganisasjonen rigget for mottak av flyktninger fra Ukraina. Innføring av Helseplattformen ble også nevnt som en stor endring som både lederne og de ansatte nå ser positivt på fordi de vet at de håndterer endring og har erfaring knyttet til dette. Det er en bevissthet blant lederne om hvordan dette løses på en god måte. *“Jeg tror vi er blitt så gode på endring at jeg tror ikke vi møter like mye motstand på dette nå.”* (om Helseplattformen.)

Informantene påpekte også hvor viktig det er å gi ansatte rom til å være med på utviklinga og ta del i prosessene. Når lederne i intervjuene oppsummer erfaringene fra pandemien, og hva de ønsker å ta med seg videre, er nærledelse og samhandling viktige punkter. Også viktigheten av å involvere de ansatte i å tenke løsninger på problemene sees på som avgjørende for å bevare trivsel og å lykkes med å håndtere endringene. Løsningene har kommet fra ansatte og ikke fra ledelsen. Det har svært stor takhøyde for å komme med kreative forslag, for å så å prøve ut dette og evaluere etter hvert. Lederne opplever at de har hatt en viktig rolle i å legge til rette for refleksjoner i avdelingene, og i å ta beslutninger sammen med ansatte om hvilke endringer som fungerer og hva man skal forkaste.

Lederne reflekterer rundt viktigheten av å være til stede og være tilgjengelig for de ansatte. Erfaringene deres er at det lett oppstår uformelle ledere dersom det ikke er leder til stede. Noen ganger fungerte dette bra ved at enkelte tok mer ansvar og gjorde dette på en god måte. Andre ganger dukket det opp småsjefer som førte til mer uro og usikkerhet.

Ledergruppen har hatt tett dialog seg imellom. Det har skjedd gjennom korte videomøter flere ganger i uka. På disse møtene har en delt erfaringer og det har blitt brukt til å fordele ressurser dersom det har vært behov for det.

På spørsmål om organisasjonen var endringstrøtt etter pandemien beskrev de i intervjuene at de tvert imot opplevde at de nå har fått så mange gode erfaringer med endring at de tror videre endring og utvikling vil være lettere enn tidligere. De ble blitt vant til at det var nye ting å forholde seg til og at arbeidet måtte utføres under stadig nye forutsetninger.

Det ble også understreket flere ganger at samholdet på avdelingene var blitt bedre. Dette var viktig å utvikle dette i etterkant av at Ørland og Bjugn ble sammenslått til en kommune i januar 2020. I tiden fra sammenslåingen var et faktum, og frem til pandemien startet hadde ikke nye avdelingene og ansatte ikke hadde rukket å bli kjent godt kjent med hverandre.

I dette kapitlet har vi beskrevet funnene fra intervjuene. Vi startet med å beskrive de konkrete endringene som skjedde. Deretter har vi sett på lederrollen, nærledelse og arbeidsmiljø. Vi har også beskrevet funn som handler om kreativitet og innovasjon og til slutt tatt med et delkapittel om hva de tar med seg videre fra disse erfaringene. I neste kapittel skal vi drøfte dette opp mot de teoriene som ble presentert i teorikapitlet.

6.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi analysere funnene vi har gjort i intervjuene ved å se disse opp mot aktuell teori vi har presentert tidligere.

Et generelt inntrykk vi sitter igjen med etter intervjuene er at helsetjenestene i Ørland kommune gjennom pandemien har greid å skape en endringskompetent og endringsvilling organisasjon. Det har vært interessant å analysere de ulike aspektene i erfaringene lederne brakte inn for å få en forståelse av hva som har vært suksessfaktorene for å få til dette.

6.1 Lederrollen

Da samfunnet brått stengte ned og betingelsene for å drifte ulike samfunnsoppgaver endret seg, ble det stilt store krav til ledere for å håndtere disse endringene og omstille seg ved å finne gode løsninger på kort tid. Mange ledere hadde tradisjonelt hatt hovedfokus på daglig drift, og organisasjonen var relativt uendret og stabil over mange år. Ledere og ansatte ble nødt til å arbeide med kontinuerlige tilpasninger og endringer i større grad enn tidligere. Det medførte at lederne måttet bytte mellom mange ulike perspektiv i arbeidshverdagen for å ivareta ansatte i en usikker situasjon, holde driften i gang og samtidig gjennomføre nødvendig endringer.

6.1.1 Lederrollens mangfoldighet

I intervjuene drøfter lederne i stor grad bruk av ulike typer ledelse. Vi finner mange beskrivelser der de snakker om behovet for å ha et bredt repertoar for hvordan man skal møte ulike situasjoner og ulike personer. *“Oppgaveorientert, så 5 min senere relasjon. Så var det å bytte disse hattene litt da. Som leder, på hvordan du håndterer endring. Det merket jeg stor forskjell”*. Dette eksemplet med å bytte hatter beskrives de som en viktig lederegenskap. Vi ser også at de i dette beskriver mangfoldigheten i lederrollen. Det er ikke en forutsetning å være enten oppgaveorientert eller relasjonsorientert, men at en ofte må bytte fokus i løpet av kort tid. Når vi ser dette opp mot ledelsesgitteret til Blake og Mouton ser vi at en ikke automatisk kan plassere ledere på et fast sted i gitteret, men at lederen bør flytte fokuset alt etter oppgaver og behov. Lederne kan ikke vie sin ledelse til et ensidig fokus på enten medarbeiderne eller oppgavene. Det siste kan også sees på som et større fokus på resultatene. Gjennom intervjuene, som sitatet viser, måtte lederne skifte oppmerksomhet fra

oppgaver til relasjon. Som modellen viser kan lederen utøve ulik ledelse alt etter som hvilket fokus en vektet mest. Dette gjør at modellen gir et bilde av at lederen bør ha en bevissthet på hvilket område som får størst oppmerksomhet. I sitatet sier lederen at endring skjer gjennom å bytte hatter, fra å ha fokus på relasjonene til oppgavene.

Gjennom våre intervju var det ingen av informantene som refererte til bestemte lederteorier eller at det var en dominerende ledelsesideologi som var rådende i organisasjonen. Vi erfarte imidlertid at det var en sterk bevissthet og holdning til hva en skulle gjøre, og hva som var målene med det som ble gjort. Lederne var også bevisst betydningen av relasjonen mellom ansatte og ledere, som la stor verdi i dette.

Mintzberg (Gotvassli, 2021) grupperer sine lederroller i tre hovedbolker; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Informantene vi hadde intervju med beskrev flere av disse lederrollene slik vi kjenner dem fra teorien.

De mellommenneskelige rollene benevner "gallionsfiguren", lederen og kontaktskaperen.

"Gallionsfiguren" er gjerne den som skaper ansiktet utad og blir en slags frontfigur. Denne lederen er også den som fremstår som den som har hovedansvaret. Lederne har hatt en viktig rolle i å være den som representerer enhetene både i organisasjonen, men også ut til samfunnet, for brukere og pårørende. For eksempel har kommuneoverlegene hatt en viktig rolle gjennom pandemien, ved å stå som representant for beslutningene som er gjort og retningslinjer som gjelder. Men også hver enkelt enhetsleder har denne oppgaven i sin avdeling. Som vi ser i beskrivelsen har det en trygghetsskapende effekt å ha en frontfigur som står støtt i sin informasjon.

"Men hele veien så hadde vi en kommunelege som var tydelig og kort i beskjedene, så på en måte når vi spurte så fikk vi et tydelig svar. Så det ga en trygghet i gruppa når det kokte, hun var veldig tilgjengelig hele tida, og veldig trygg i sin rolle. Og det var veldig godt."

Gjennom denne beskrivelsen av kommunelegen ser vi at rollen som gallionsfigur var fremtredende og viktig for organisasjonen. I den situasjonen kommunen var i krevde det en faglig trygghet og tydelighet ovenfor ansatte, organisasjon og pårørende. Vi ser at rollen og det faglige ble viktig, og at legen ble en person som gav avdelingen et ansikt utad.

Mintzberg (Gotvassli, 2021) beskriver videre den mellommenneskelige lederen som en som har både direkte og indirekte kontakt med medarbeiderne gjennom rekruttering, opplæring og motivasjon, men også en som har ansvar for de menneskelige relasjonene for eksempel gjennom motivasjon og oppmuntring. I intervjuene kommer det frem at de menneskelige relasjonene kanskje ble enda viktigere under pandemien. Lederne forteller om ansatte som rett og slett var redde for å bli smittet

selv og ta med seg smitte ut på avdelingene og hjem til brukerne. Det ansatte reagerte ulikt, og lederne måtte endre sin måte å lede på med bakgrunn i dette.

” Det var bekymra småbarnsmødre som var redde for situasjonen. Og de skulle hjem til 150 brukere liksom, som vi har spredt rundt omkring. Og det er klart at det skapte en sånn frykt, så de ble litt desperate i enkelte situasjoner. Og det var veldig avhengige av hvilke ansatte... de reagerte så ulikt. Og det tror jeg ikke vi som ledere, hvert fall ikke i min avdeling, tok høyde for.. på forhånd. Så det var noe vi måtte korrigere inn. Det kom etter hvert.”

I denne situasjonen var det viktig med trygghet, og det var en lederoppgave å trygge de ansatte på at dette gikk bra. Spesielt enhetslederne snakket om hvor viktig det var med trygghet og at det var en viktig del av lederrollen under pandemien.

”Men det er noe med vår rolle oppi dette, det er kanskje å ha på plass gode tiltaksplaner, å vite at det er godt, å koordinere, å trygge avdelingslederne spesielt for det er noe tøft for dem å stå direkte rett oppi det. Kanskje mer redsel fra pårørende, ansatte og brukere. Å trygge på det.”

Å trygge ansatte ser vi altså skjer gjennom mange ulike måter å jobbe på. Både det å gi god informasjon, svare ut spørsmål og lytte til hva de ansatte frykter er viktige elementer i å skape trygghet. Her nevnes også det å jobbe med å ha gode tiltaksplaner, noe som vi forstår som en mer oppgaverelatert oppgave, men som likevel er en forutsetning for å skape trygge ansatte.

Her kommer vi også inn på den tredje mellommenneskelige lederrollen, nemlig kontaktskaperen. Det handler om å være bindeleddet på flere plan i et organisasjonshierarki (Gotvassli, 2021, s. 32). Flere av enhetslederne beskriver hvordan de måtte ta denne rollen for å få til et godt samarbeid og for å få løst oppgavene på en best mulig måte.

Informasjonsrollene hos Mintzberg er tredelt; overvåker, informasjonsspreder og talsmann. Her blir det lagt vekt på at lederen ikke bare har som oppgave å innhente og overvåke informasjon, men også å sørge for å håndtere informasjonen, formidle den til sine ansatte og være en talsmann til personer utenfor organisasjonen (Gotvassli, 2021, s. 32). Gotvassli argumenterer med at det på starten av 70-tallet, da Mintzberg skrev dette, var lederen som hadde ansvaret for informasjon, men at det i dag er informasjonsmedarbeidere eller pressekontakter som har overtatt mye av dette arbeidet. “Det er først i virkelige krisesituasjoner at den øverste formelle lederen blir nødt til å tre frem for å understreke viktigheten av et budskap” (Gotvassli, 2021, s. 32).

Dette er interessant fordi det i intervjuene kom frem at det var et stort behov for informasjon og en tydelig forventning om at det var lederen som skulle skaffe og dele denne informasjonen.

“Vi fikk jo masse informasjon gjennom møtene vi var på. Det var jo kontinuerlig møter. Med kommuneoverlege, hver dag, morgen og kveld. Så vi fikk masse informasjon, også kjenner jeg litt på det i ettertid at vi kanskje ikke var gode nok på å gi den informasjonen nedover. Vi rakk det ikke, vi satt jo og jobbet 24/7. Så det ble et skrikende behov fra ansatte om informasjon, så da starta vi med et informasjonsbrev der vi formidlet til de ansatte samme informasjon.”

Samtidig ble det også viktig å håndtere informasjonen riktig og formidle videre det som var viktig, slik Mintzberg definerte rollene som overvåker og informasjonsspreder. Dersom det ble for mye informasjon, kunne det være fare for at denne ikke ble lest og tatt til følge av de ansatte.

“Det har vært en lærdom hvor viktig det er med informasjon og samtidig ha en balansegang. I forhold til hvis det blir for mye informasjon så leser ikke de ansatte det. Og blir det for mye møter så blir det ikke det som er. Vi må sortere litt. Først er det så lett å videresende alt man får. Men så lærte vi oss dette med å sortere litt, hva er viktig, hva er ikke viktig.”

Den siste gruppen med lederroller hos Mintzberg er beslutningsroller. Her finner vi entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren og forhandleren. Disse lederrollene handler i stor grad om å fatte beslutninger, legge planer, iverksette, fordele ressurser og forhandle avtaler.

I forhold til vår case ser vi mange eksemplet på lederen som problemløseren. Problemløseren er den lederen som ser mulighetene og som finner nye løsninger og styrer organisasjonen på riktig vei. Selv med strenge smitterestriksjoner skulle det meste av drifta fortsette. Da var det en lederoppgave å se etter løsninger og finne ut hvordan man kunne drive tjenestene videre på en god måte.

I pandemitiden har problemløsning og det å håndtere endringer vært en større del av lederrollen sammenlignet med det ordinære driftsfokuset som var før pandemien startet. Både det å lage beredskapsplaner og å håndtere nye krav og utfordringer har vært en kontinuerlig prosess disse to årene. Det som har vært typisk for helsetjenestene i Ørland er at de i stor grad har involvert de ansatte i disse prosessene. Levin m.fl (2012) vektlegger de ansattes innsats for at en virksomhet skal skape ønskelige resultater. Vi har tidligere sett at de ved å legge til rette for felles refleksjoner har gitt en demokratisk måte å jobbe frem nye løsninger på. Vi kan i ettertid se dette som medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011). Lederne beskriver at de har lagt til rette for at de ansatte sammen med brukere har prøvd og feilet, og evaluert sammen for å finne de beste løsningene til enhver tid. Lederens rolle i dette har vært å legge til rette for at det har vært rom for kreativ utforskning av løsningene, og en dialog rundt hva som fungerer og ikke. Hvordan organisasjonen har jobbet med kreativitet og innovasjon vil vi komme tilbake til i kap. 6.3.

6.1.2 Involvering og demokratisk lederstil

“Tydelig ledelse, som var trygg. Og det å kunne ta de etiske refleksjonene, det var veldig viktig for oss”.

Mintzbergs beskrivelse av de ulike lederrollene tar utgangspunkt i typiske amerikanske bedrifter, en amerikansk arbeidskultur og den har sitt utspring i en annen tidsepoke. I denne oppgaven har vi sett på en norsk organisasjon med en forholdsvis flat struktur der de ansatte var delaktige i prosessene. Det var ikke bare lederne som fant løsninger på problemene og tok beslutningene, men de ansatte var også svært delaktige i dette. I litteratur om norske modeller for ledelse finner vi at det er en større kultur for en tett involvering av ansatte og at demokratiet står sterkt også i arbeidslivsorganisasjoner så vel som i kulturen forøvrig (Levin et al., 2012). Beskrivelsene av at ansatte var involvert samsvarer godt med vår beskrivelse av kjennetegnene ved norsk ledelse. En form hvor ansatte medvirker gjennom medvirkningsrett og plikt, men ikke minst som følge av vår tradisjon med involvering. Med dette som bakteppe ser vi at de lederrollene som Mintzberg opererer med kunne vært supplert med et aspekt om hvordan de ansatte ble hørt og involvert. Det innebærer at modellen fremstår som mindre tilpasset norske organisasjoner med sterk involvering av ansatte og ansattes organisasjoner.

I beskrivelsene lederne har av sin rolle under pandemien er det tydelig at de har en relasjonell tilnærming til lederrollen. Disse eksemplene kan vi se som typiske for norske tradisjoner for ledelse. Beslutningene tas i liten grad av lederne og ledergruppen alene, men det vektlegges involvering fra de ansatte og tett kommunikasjon og samspill for å få gode resultater. Å gi de ansatte muligheter til å være kreativ og komme med innspill sees på som viktige ressurser. Det å la de ansatte få delta og få eierskap til endringene ble fremhevet som noe lederne tar med seg inn i nye prosesser.

Når vi skal se på sider ved norsk organisasjonsliv er det naturlig å trekke inn forhold som har stor betydning for vårt organisasjons- og næringsliv. Ved drøfting av norske grunnprinsipper for ledelse, demokratisk og relasjonell ledelse har dette lett for å bli forvekslet med at det ikke er behov for ledelse. I intervjuene kommer informantene med klare betraktninger der de sier noe om behovet for en tydelig leder. Dette kommer blant annet frem når vi spør hva de tror ansatte synes er viktig at de som ledere gjør: *“Jeg tror mye av det samme som kanskje ansatte krever av oss: Tilstedeværelse, tid, åpenhet, og det at vi får tydelige beskjeder fra de som er over oss. Samme som de som vi leder vil ha fra oss.”*

Det ble flere ganger under intervjuene tematisert at det å gi frihet til å være kreativ i måten man løser oppgaven på, er noe de har sett på som en suksessfaktor under pandemien. Imidlertid stiller også dette store krav til at lederen er tydelig og til stede, og bidrar til å skape trygge rammer. Det er

en forutsetning at lederen er med på å styre utviklingen sammen med de ansatte, dersom utviklingen skal gavne organisasjonen. Det er et stort behov for at noen samler trådene og setter rammene.

6.2 Organisasjon under endring i pandemien

“Jeg tror jo endringskompetansen, både for meg som leder og for ansatte, den har på en måte vært i en sånn flow!”

Pandemien førte til at helsetjenesten i Ørland kommune iverksatte til dels store endringer sammenlignet med slik man tidligere organiserte tjenestene til innbyggerne. Det ble gjort endringer i arbeidsmåtene, ved at de ansatte gjorde sine arbeidsoppgaver på nye måter. Det ble også endringer i samarbeid, både mellom ulike faggrupper, men også på tvers av enhetene. Kommunikasjonen endret seg også, det ble færre fysiske møter, men flere digitale. Flere tok i bruk digitale verktøy som teams, mobil pleie og videokonferanser.

Bak disse endringene var det i utgangspunktet ikke en planlagt strategi. Som flere av lederne sa i intervjuene var de i den første delen av pandemien opptatt av å opprettholde tjenestene til pasienter og brukere mest mulig likt det de kjente til fra før. For å nå disse målene krevde det at enhetene tilpasset seg stadige endringer i samfunnet, både til krav om økt smittevern og begrensninger i kontakt med andre. Endringene som ansatte ble satt overfor var ikke planlagt på forhånd, men ble til på kort varsel ut fra smittesituasjon og retningslinjer. De opprinnelige planene forelå med en klar føring for hvordan organiseringen skulle være og hvilke tjenester som skulle tilbys. Underveis i pandemien skjedde det endringer som medførte at tjenestene gradvis ble endret. Det oppsto nye ideer som kan sammenlignes med fortellingen om rhizomet som sprer seg og danner noe nytt med utgangspunkt i det gamle og kjente (Hernes, 2016). De nye ideene har sitt opphav i det opprinnelige, men var ikke en del av det planlagte. Det som ble valgt som den nye driftsformen er en del av det fremvoksende og nye, men likevel også gjenkjennbart fra det gamle.

6.2.1 Organisasjonsendring som prosess

Noe av det som var særegent med omstillingsprosessene under pandemien, var den manglende planleggingen i forkant. Behovet for endring kom brått uten at noen hadde forberedt dette særskilt. Lederne vi intervjuet beskrev at endringene skjedde raskt fordi det var behov for tilpasninger som gjorde det mulig å møte behovene i samfunnet under nye rammer. I løpet av pandemiens første

dager var ansatte og ledere i gang med å etablere nye løsninger for hvordan de skulle opprettholde tjenestene. Organisasjonen kom raskt i gang med å prøve ut ulike løsninger som kunne fungere under målsetningen om å holde aktiviteten i gang. Disse tilpasningene skjedde gjennom små steg og delvise tilpasninger for å få så gode tjenester som situasjonen ga mulighet for. Digitale verktøy som videomøter, mobil pleie og ustrakt bruk av epost og videomøter var for mange uvant. I tillegg var ikke alle verktøyene tilpasset de ulike formålene på forhånd, men ble utviklet underveis. Det ble en stor takhøyde for å prøve og feile med organiseringer og løsninger, og også hvilke roller som lå til den enkelte ansatte.

Under en endringsprosess er det ofte mye planlegging, analyser, utprøving og evaluering. Som grunnlag for en endringsprosess eller planlagt innovasjon er det også beskrevet et ønsket fremtidsmål for endringen. Under pandemien skjedde utviklingen og endringene raskt, uten foregående planlegging. I denne endringsprosessen ser vi at veien i større grad ble til mens man gikk. Lederne fokuserte på å legge til rette for jevnlig refleksjonsmøter for å drøfte nye ideer og evaluere nye ting som var prøvd ut. De ansatte var svært delaktige i prosessen ved å komme med innspill, prøve ut nye måter å løse utfordringene på og delte erfaringer med hverandre. Avdelingslederne i Ørland hadde en rolle i å legge beredskapsplaner og gjøre ROS-analyser (Risiko- og sårbarhetsanalyser) for å prøve å ligge i forkant på hva som kunne skje, og være bedre forberedt. Dette bakteppet har trolig skapt et nyttig rammeverk, selv om dette har blitt mer et utgangspunkt for bearbeidelse sammen med ansatte. Lederne har sånn sett presentert et uferdig forslag til hvordan en kan løse problemet, og har arbeidet med dette videre sammen med andre i organisasjonen.

Lederne beskrev videre at det var et stort behov for at de var til stede og skapte struktur i disse prosessene. Dette kjenner vi igjen fra Mintzbergs tanker om at strategiutvikling aldri er bare planlagt eller bare prosess-styrt, men at læring gjennom prosess og behovet for kontroll gjennom planlegging går hånd i hånd. "For just as purely deliberate strategy making precludes learning, so purely emergent strategy making precludes control. Pushed to the limit, neither approach makes much sense. Learning must be coupled with control." (Mintzberg, 1987). Sitatet sier at alle organisasjoner har behov for både læring og kontroll i sin strategiutvikling. Det finnes sjeldent rene bevisste, intenderte strategier eller rene fremvoksende strategier. I de fleste organisasjoner og endringsprosesser finner man begge deler (Mintzberg, 1987).

I endringene som skjedde under pandemien ser vi at lederne i mindre grad har hatt kontroll på endringene slik Lewins endringsmodell skisserer at endringer skjer. Det har ikke vært mulig å ha langsiktige planer, og en har jobbet kortsiktig med å bygge på erfaringene man har for å håndtere

nye forutsetninger i omgivelsene til enhver tid. Dette skapte en ny endringsprosess. Der det tidligere ble lagt planer for endring, og mål langt frem i tid får vi nå en situasjon hvor organisasjonen som følge av forhold utenfor bedriften kontinuerlig må drive endring og utviklingsarbeid i egen organisasjon. Vi ser at prosessene i organisasjonen går kontinuerlig, og at de påvirkes av forhold utenfor organisasjonen. Det har i denne prosessen ikke vært noen “unfreeze”-periode som ligger mellom nåsituasjon og en ønsket situasjon. Det blir heller ikke en “freeze”-situasjon, men en kontinuerlig prosess.

Hvis vi ser de kontinuerlige endringene som skjedde under pandemien opp mot Morgans organisasjonsbilder er det nærliggende å tenke at synet på kommunen som organisasjon kan ha endret seg i løpet av pandemien. Et tradisjonelt syn på byråkratier er at de har blitt konstruert og styrt som om de var maskiner. De kommunale helsetjenester har også hatt sine faste rammer, rutiner og forutsigbarhet. Dette gir assosiasjoner til maskiner med en forutsigbar drift og funksjon.

Gjennom pandemien har vi sett denne organisasjonen som en mer dynamisk organisasjon, som hele tiden har vært nødt til å forandre seg. Det kan virke som også de ansatte og organisasjonen innad har fått en annen forståelse av dette selv, og opplever seg som en endringskompetent og lett formbar enhet.

Endringsledelse er et begrep som fortrinnsvis er blitt brukt om planlagte endringsprosesser. Vi kan ut fra dette også stille spørsmål ved om prosessene som foregikk under pandemien som kan betegnes som endringsledelse siden de i stor grad handlet om de ikke-planlagte gradvise endringene som skjedde over tid. Det er først når en ser tilbake på disse to årene at en innser at tjenestene og arbeidsmåtene har hatt stor utvikling, men at de har skjedd gradvis for å tilpasse seg smittetrykk. Underveis har en fått erfaringer med ulike måter å løse oppgavene på, og til dels tatt med seg mye av dette i det videre arbeidet.

Samtidig kan det være verdt å diskutere hva en planlagt endringsprosess egentlig er. Hva må være tidsaspektet for at en endringsprosess skal være planlagt? I intervjuene kom det frem at lederne brukte mye tid på å lage nye planer og rutiner, og mye av dette ble gjort sammen med de ansatte. Å finne nye arbeidsmåter ble gjort ved prøving og feiling og gradvis endret og implementert. Dette er også planlegging, selv om det kanskje skjedde fra dag til dag, eller uke til uke.

Vi stilte i intervjuene spørsmål til lederne om hva de tok med seg videre i innovasjonsprosessene. Responsen var da et motspørsmål der du spurte om hvorfor vi bruker innovasjon, da dette ikke er et begrep de forbinder med endringene som har skjedd. I litteraturen finner vi at begrepet inkrementell innovasjon av og til er brukt om stegvise endringer som forandrer organisasjonen.

Dette skal vi gå nærmere inn på i kapitlet om kreativitet og innovasjon.

6.2.2 Motstand og oppslutning om endring – og det å finne mening

“Men det tror jeg var fordi at de forsto at det var alvor. Og da er det ikke noe problem med endring, ikke sant.”

I teorikapitlet viste vi til flere årsaker til både motstand og oppslutning om endring. Her påpekte vi årsaker som faglig enighet/uenighet, frykt for det ukjente, tap eller gevinst av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold og aktører i omgivelser. Det er også interessant å se dette opp mot lederens ansvar i å bistå de ansatte i å skape mening, og gjennom dette jobbe for å komme frem til nye løsninger.

I funnene våre fant vi at det var lite uttrykt motstand mot endringene som skjedde under pandemien. I forhold til faglig enighet/uenighet ser vi de ansatte fikk ta stor del i prosessene. De brukte etisk refleksjon som verktøy til å diskutere seg gjennom utfordringene og løsningene. Dette gjorde nok at det ble en faglig enighet rundt endringene. Samtidig blir faglig dyktighet trukket frem som en av årsakene til at beslutninger ble godt tatt imot, altså at de ansatte stolte på at beslutningene som lederen tok var basert et faglig fundament.

Frykt for det ukjente og det en ikke kunne påvirke var en stor utfordring under pandemien. Det handlet mye om usikkerhet rundt smittevernrestriksjoner, hva som var tillatt, hva de kunne gjøre og ikke gjøre. Flere fikk endrede arbeidsoppgaver under pandemien og flere måtte samarbeid med andre enn de hadde jobbet sammen med før. Sosiale relasjoner ble endret. Det er også viktig å påpeke at organisasjonen kom fra en stor endringsprosess med sammenslåingen. Noen enheter hadde bare jobbet sammen i noen måneder før pandemien startet. Alt dette kunne ha ført til stor motstand. Det var også mange som fikk ekstraarbeid som følge av pandemien. Lederne tok ekstra ansvar for blant annet smittesporing, koronatelefon og etter hvert vaksinerings. Dette gjorde de i tillegg til sine opprinnelige arbeidsoppgaver.

Turnusene som ble endret medførte at det ble ekstraarbeid på mange ansatte. Det ble f.eks. innført en ny arbeidsordning med arbeid annenhver helg. Det var også mange medarbeidere som arbeidet ekstra i forbindelse med fravær og sykdom.

Maktforholdene ble også endret i noe grad. Spesielt fravær av ledere på grunn av at de ble satt på hjemmekontor. Som vi har vist tidligere så dukket det da opp “småsjefer” på avdelingene som kunne føre til gnisninger blant de ansatte. Noen kunne også oppleve tap av goder under pandemien. Da

samfunnet stengte ned opplevde svært mange at de måtte være på hjemmekontor. Store deler av samfunnet var altså hjemme og familiene var samlet. I helsesektoren var det annerledes, de måtte være på jobb og hadde nok en mer krevende arbeidshverdag enn før. De i helsesektoren som var hjemmekontor (lederne) opplevde lange og utfordrende arbeidsdager samtidig som man kanskje hadde barn å ta seg av i tillegg.

Alt dette skulle egentlig tilsi at det var stor motstand mot endringene. Likevel viser altså funnene våre at det var lite motstand. Selv om de nevnte årsakene til mulig motstand mot endring var til stede så opplevde lederne at det var lett å få med de ansatte på dette. Det er interessant å diskutere hvorfor det var sånn. Den ene forklaringa kan være at de ansatte ikke så på dette som en endringsprosess, men mer som en naturlig tilpassing slik vi allerede har vært inne på.

Den andre forklaringen kan være at dette tross alt skjedde i en krise, og ikke som en planlagt endring. I en artikkel om kriseledelsen i Statoil under terrorangrepet på deres anlegg i Algerie i 2013 beskriver forfatter Nesse (2015) at samspillet mellom den ordinære og temporære organisasjonen under en krise er annerledes enn i en endringsprosess. Det er flatere struktur, med tettere koblinger. Dette ser ut til å gi en mulighet for økt strategisk kontroll – men også mer adaptiv tilpassing. Mens det i endringsprosesser ser ut til å være tydelige skiller mellom ledelsen i den permanente og den temporære organisasjonen (Cummings og Worley, 2014) er det i krisesammenheng en tettere kobling mellom ledere på ulike nivåer og mindre toppstyrt. *“Mens man i forbindelse med endring er opptatt av om toppledelsen oppnådde målene de satte seg forut for endringer (Balogun og Hailey 2008), indikerer funnene fra denne studien paradoksalt nok at dynamisk tilpassning i stedet for rigid kontroll ser ut til å gi større implementeringssuksess”* (Nesse, 2015). Våre funn gir indikasjoner på at dette har vært tilfelle også her.

Aktørene i omgivelsene er også nevnt som en mulig årsak til motstand (Jacobsen, 2018). I dette tilfellet ser vi at dette like gjerne kan ha ført til en oppslutning om endringen. At dette var en verdensomspennende krise og at det ble en slags “nasjonal dugnadsånd” der alle gjorde sitt beste for å løse situasjonen førte nok til at endringene ble lettere å gjennomføre. Ansatte i helsesektoren fikk også stor oppmerksomhet om arbeidet sitt, og ble trukket frem som “heltene” som reddet situasjonen. Dette var nok også med på å øke oppslutningen. Mange fikk også et ønske om å være med å bidra og gjøre nytte for seg i en svært vanskelig situasjon. Det å være en del av fellesskapet ble trukket frem som en ekstra motivasjonsfaktor.

“For det er jo liksom den dugnadsånden, tror jeg, som blir litt sånn stimulert i ganske mange da. Det å være en del av et fellesskap, og bidra. Det er jo kanskje noe som ligger iboende i de fleste.”

Overordnet ser det ut til at lederne opplever at avdelingene har stor endringsevne. Et inntrykk vi fikk gjennom intervjuene var at lederne hadde høy endringskompetanse. Dette kom frem gjennom utsagn som sa noe om hvorfor en måtte gjøre endringer og hvordan disse ble gjennomført. Utsagn knyttet til møtepunktene kalt “etisk refleksjon” viste ledere som forankret sine tiltak gjennom dialog med sine ansatte. Dette viser, slik vi tolker det, en forståelse for hvordan en kan få forankret og gjennomført endringer i en organisasjon som Ørland kommune.

Ved å bruke teoriene fra Tor Hernes om “meningsskaping” som teoretisk referanseramme får vi en annen innfallsvinkel til å forstå organisasjoner, mennesker og prosessene som foregår der. Her er det fokus på det prosessuelle, og vi får en lederrolle som skal legge til rette for at aktørene finner en mening i arbeidet. Når pandemien inntraff var det et behov for å finne slik mening.

“Også er det følelsen av at du har lyst til å ta en for laget. For det er noe med det. At man kan bidra. Og det er noe med det å stå sammen. Og det tror jeg er noe som ..vi vil hverandre vel, vi vil helse. Og omsorgstjenesten vel. At vi skal få til det i lag.

Gjennom å ha arenaer som “Etisk refleksjon” ble det lagt til rette for at det kan være en arena for samhandling og tilslutning. I en slik forståelse blir lederen mer en tilrettelegger, en som skal bidra til at de ansatte finner mening. Lederskapet ble utøvd gjennom at de ansatte ble involvert i prosessene gjennom blant annet disse møtepunktene.

I en slik organisasjonsforståelse bidrar lederen til innramming, men lederen kan ikke styre organisasjonen gjennom kun ledelse. Det er gjennom å få de ansatte til å finne mening at en får tilslutning til de narrativ som etableres. I denne forståelsen ser vi at organisasjonen ikke forblir noe fast og statisk, men at endring blir det eneste stabile og faste. Gjennom å ha de faste møtene mellom ledere og ansatte ble det skapt arenaer som la grunnlaget for at det kunne skapes narrativ og fortellinger som igjen kunne gi tilslutninger. På denne måten får vi nye og ikke planlagte “nyskudd” som vi har beskrevet tidligere i bildet om “Rhizomet”

Gjennom å ha en tilnærming som tilsier at ikke alt kan planlegges og at organisering må skje i en organisasjon som er i bevegelse kan mye hentes fra disse teoriene. I kapittel 2.5 viste vi at meningsskaping er grunnlaget for meningsledelse. Det lederne gjør for å påvirke og opprettholde meningsskapingen blir meningsledelse (Hernes, 2016, s.35).

Når lederne hadde sine faste møter for å planlegge, reflektere og samtale var dette en arena hvor det både kunne fremmes nye ideer, samt skapes tilslutning til narrativ. Disse møtene ble trukket frem som sentrale i driften gjennom pandemien. Det ble ikke sagt noe om at møtene hadde en klar struktur på at en fokuserte på mål vs. resultat, men at møtene var den arenaen hvor ledere og

ansatte møttes. Hvis en tenker at møtene hadde en funksjon for å gi mening i organisasjonen ser vi at de passer i referanserammen til begrepene meningsskapning og meningsledelse.

“Så det er en sånn lærdom vi har lært, at hvis man skal sitte med...lage en ny turnus f.eks. av og til eller rapportering eller noe sånt. Så sett dere hjemme da.”

Sitatet over viser hvordan pandemien gjorde at man måtte tenke på en annen måte. Tidligere ble turnus laget mens man var på jobb, på eget kontor. Dette medførte mange avbrytelser og mindre muligheter for å konsentrere seg om denne oppgaven. Når en nå fikk en åpning for hjemmekontor ble det en ny situasjon. En kunne sitte hjemme å arbeide, og det gav et godt resultat. Vi kan se dette sitatet opp mot noe av det meningsledelse faktisk består av. Vi kan se på løsningen med å gjøre noen oppgaver hjemme som et overløp. Dette gir videre en forandring som organisasjonen rammer inn og gjør til en del av seg. Lederne støttet tiltaket, det gav mening som ble skapt i et fellesskap. Gjennom en bevissthet på at meningsskapningen kan skje på ulike måter, gav dette lederne en mulighet for å støtte opp rundt tiltaket som var fornuftig ut fra flere forhold. Tidsaspekter, trolig kvalitet på arbeidet og behovet for å ha ansatte på hjemmekontor.

6.3 Kreativitet og innovasjon i kommunal helsetjeneste

“- Hvorfor har dere med innovasjon? Vi driver ikke med innovasjon vi. “

Dette sitatet kom fra en av avdelingslederne før vi startet intervjuene. Hun stilte spørsmål med fokuset på innovasjon i oppgaven vår, og hva de som ledere i helsesektoren hadde å bidra med i forhold til dette. Dette gjorde at vi måtte definere hva vi i denne situasjonen forstår med begrepet innovasjon. Lederne i helsesektoren fortalte at de ikke så på sitt arbeid som innovasjon da de knyttet dette begrepet til utvikling av ny teknologi og store endringer. Utvikling og endring er begreper som er mer naturlig i denne sektoren. Vi velger likevel ut fra intervjuene å drøfte begrepet innovasjon med deler av samme innhold og rammeverk som det lederne beskriver i begrepene utvikling og endringer.

6.3.1 Om å bruke innovasjonsbegrepet

I intervjuene arbeidet vi ut fra en definisjon om at innovasjon handler om å gjøre noe nytt. Altså handler dette om nye måter å jobbe på, nye verktøy eller nye metoder. Vi utfordret lederne på at vi hadde en hypotese om at helsesektoren i Ørland gjorde noe nytt og annerledes under pandemien

som de også tar med seg videre i utvikling av helsetjenestene, og at dette i denne situasjonen defineres som innovasjoner. Dette kan vi også se i sammenheng med definisjoner av begrepet innovasjon. Oddane (2017) tre kriterier er nytteverdi, nyhetsverdi og involvering av åpne problem. Nytteverdien var svært viktig under pandemien Det handlet rett og slett om å finne måter å få hjulene til å gå rundt. Med strenge restriksjoner samtidig som at tjenestene skulle fungere, ble helsesektoren utfordret til å finne nye løsninger på oppgavene. Oddane (2017) beskriver hvordan verdien kan være ulik, det handler ikke bare om økonomisk verdi av en innovasjon. I dette tilfellet handlet det om verdi i forhold til at samfunnet skulle gå rundt. Den store nasjonale dugnaden ble trukket frem som en av grunnen til at lederne trodde de ansatte var lette å be og ble med på alle endringene. At dette var en verdensomspennende krise som alle måtte være med å løse gjør nytteverdien stor.

Om nyhetsverdi skilles det mellom absolutt nyhetsverdi og relativ nyhetsverdi (Oddane, 2017). Den absolutte nyhetsverdien vil si at noe er helt nytt for alle, mens relativ nyhetsverdi er at det er noe nytt i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være bruken av videomøter. Dette var ikke en helt ny innovasjon da pandemien inntraff, verktøyet var allerede utviklet og tatt i bruk. Men under pandemien ble verktøyet tatt i bruk i stor grad i organisasjonen. Lederne fortalte også at det var bedre oppmøte på videomøter enn på ordinære personalmøter, og at dette er noe de vil fortsette med også når pandemien er over. Dette hadde derfor en nyhetsverdi i organisasjonen.

Det tredje kriteriet for innovasjon hos Oddane (2017) er involvering av åpne problem. Hun beskriver hvordan åpne problem innebærer komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver som ikke kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller planer alene. Problemene som dukket opp under pandemien kan beskrives på denne måten. Selv om det var utarbeidet beredskapsplaner og tiltaksplaner var det fortsatt mange utfordringer som de ansatte måtte løse uten noen form for rutiner eller planer. I intervjuene beskrev de hvordan de måtte prøve og feile mye for å finne ut hva som var best måte å løse disse utfordringene på. Et eksempel på dette er kontakten med de pårørende.

6.3.2 Kreative og relasjonelle prosesser i innovasjonsarbeidet

I teorikapitlet så vi hvordan Oddane (2017) bruker 5P-modellen som et visuelt uttrykk for kreativitet og innovasjon som komplekse, sammensatte fenomen som består av fem deler; person, prosess, press, partnerskap og produkt. Personaspektet tar for seg kvaliteter og egenskaper hos kreative mennesker og Oddane viser gjennom KREM-modellen hvordan kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse, ekspertise og motivasjon er viktige komponenter for individuell kreativitet.

For å forklare kreativ kompetanse viser Oddane (2017) til uttrykket "å tenke utafor boksen." Dette er et uttrykk som også ble brukt av lederne i intervjuene. En av lederne hevdet at de hadde blitt mer kreative etter pandemien, og at det handlet om en tankegang der ingenting er umulig, men at en bare må tenke utradisjonelt, nytt og på en helt annen måte. Dette ble også eksemplifisert gjennom ulike måter de ansatte fikk brukt sin kreativitet til å gjøre nye ting som fungerte under pandemien. Lederne dro også frem relasjonell kompetanse som viktig i denne prosessen, da spesielt begrepet "relasjonsledelse". Dette fremkommer og belyses godt i dette sitatet.

I intervjuet beskrev en av lederne hvordan de opplevde at de kunne bruke relasjonsledelse til å forstå motstand som dukket opp. Dersom den ansatte for eksempel ikke ville ha nye oppgaver så var det viktig at lederen hadde fokus på hvorfor vedkommende ikke ville ha dem og slik håndtere endringen sammen med den ansatte.

Oddane (2017) beskriver relasjonell kompetanse som både sosial årvåkenhet som empati og serviceinnstilling og sosiale ferdigheter som påvirkningskraft, kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter. Lederne trekker også frem empati som viktig i denne prosessen. Det at det var større forståelse og raushet i organisasjonen gjorde ting enklere. Dette bidro til et bedre samarbeid mellom de ansatte og mellom avdelingene. Det var en forståelse for at situasjonen var helt spesiell og at alle gjorde sitt beste. Kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter ble også trukket frem. Gjennom refleksjon kunne de ansatte dele sine erfaringer og reflektere rundt utfordringer som dukket opp. Å ha god dialog rundt dette gjorde også samarbeidet bedre.

Ekspertise handler ifølge Oddane om fagspesifikk kompetanse og kontekstrelevant kompetanse. Faglighet ble trukket frem som viktig i intervjuene også. Det ble påpekt at de ansatte stolte på faglig dyktighet og at det var lettere å gjøre endringer som var begrunnet i fag.

"- Jeg så at det var veldig viktig å ha ledere de stolte på. Det var ikke det at de... men at de stolte på faglighet og det med å kunne snakke seg gjennom ting."

Motivasjon handler om våre grunnleggende holdninger til å gjøre en oppgave. (Oddane, 2017) I følge Amabile (1996) er motivasjon for å gi seg i kast med en oppgave den viktige delen av kreativitet. Det vil si at dersom vi mangler motivasjon så hjelper det ikke med kreativ kompetanse eller ekspertise. Det ble ikke snakket så mye direkte om motivasjon i intervjuene, men informantene snakket en del om hva det var som drev endringsarbeidet og utviklingsprosessene. Her kom de blant annet inn på dugnadsånden som ble fremtredende under pandemien. Det var et ønske om å være med å bidra, og en tanke om at dette gjør vi felleskap.

"- For det er jo liksom den dugnadsånden, tror jeg, som blir litt sånn stimulert i ganske mange da. Det

å være en del av et fellesskap, og bidra. Det er jo kanskje noe som ligger iboende i de fleste. Sånn at jeg tror jo på en måte at den også har blitt litt sånn vekt opp fra dvale igjen da, fra mange som kanskje bare har tenkt på meg og mitt da. Mens nå skal vi klare dette sammen, at det også har påvirket arbeidsmiljøet, at det er på en måte et sterkere lag, i lag.”

Dette handler også om motivasjon. Koronapandemien var en verdensomspennende krise som alle ble påvirket av. Det gjorde at motivasjonen for å løse oppgavene økte. Det var en holdning blant de ansatte at man bare måtte brette opp ermene og løse situasjonen slik den var.

På spørsmål om hvordan en skal beholde denne tankegangen når pandemien er over svarte en av enhetsledere:

“ Jeg tror jo, for å beholde den dugnadsånden, at man kanskje må fortsette å la ansatte være kreativ, og få delta med sine... altså dette tenker jeg at vi kan løse sånn da. At vi må fortsette å støtte opp under den, som ledere da, og la det være rom for å prøve og feile, kanskje i enda større grad enn det har vært tidligere. Sitatet viser at motivasjon og kreativitet henger tett sammen.

Prosessaspektet handler om at innovasjon ikke er en lineær prosess, men en kollektiv, improvisatorisk prosess som kjennetegnes av et samspill mellom idegenerering og ideutvelgelse (Oddane, 2017, s. 171). Dette blir beskrevet i intervjuene som en prosess der de ansatte tok del i dialogen, kom med ideer og prøvde ut. Lederne forteller om felles prosesser med refleksjon der de ansatte i stor grad kom med egne ideer, testet de ut og gjorde nye kollektive refleksjoner etterpå. I fellesskap delte de erfaringer og valgte ut hva som fungerte og hva de skulle fortsette med.

Pressperspektivet handler om forhold som påvirker kreativitet, enten det er omgivelsene, vilkår eller arbeidsmiljøfaktorer. Det ene prinsippet som trekkes frem for å løse åpne problemer i en felles prosess er *utforming av sosiale møteplasser for læring og refleksjon*. (Oddane, 2017, s. 176).

Spørsmålet blir da, hvordan gjøre dette i en pandemi med strenge smittevernrestriksjoner? I teorikapitlet beskrev vi hvordan begrep som *“arena”* og *“Ba”* er viktige sosiale møteplasser som bidrar til læring og refleksjon.

I helsesektoren i Ørland så vi at de ansatte ble delt opp i flere team som ikke skulle møtes. Tidspunkt for avvikling av lunsj og garderobertid for ansatte ble endret for å unngå at mange ansatte møttes, og at den dermed kunne få større smitterisiko. Dette handlet om å unngå smitteutbrudd som kunne ramme enheten. Men hvilke arenaer hadde de da for læring og refleksjon? Til tross for at de ansatte sto midt i en krise ble praksisen med etisk refleksjon videreført. Dette ble gjort i mindre grupper eller på Teams. Lederne trekker frem muligheten for refleksjon som en av nøklene til å lykkes. Det at de

ansatte fikk drøftet ulike utfordringer, reflektert rundt løsninger og dele erfaringer var måten de utviklet ny kunnskap og nye praksiser på. Etisk refleksjon ble organisasjonens *arena* og *ba*.

Organisatorisk støtte og oppmuntring fra ledere blir av Oddane (2017) trukket frem som vilkår som fremmer motivasjon og lagånd i slike innovasjonsprosesser. At lederne la til rette for refleksjon gjennom slike sosiale møteplasser var viktig også under pandemien. Lederne forteller også at flere av de ansatte ble mer aktive og tok større del i dialogen. *“- De fleste har blitt flinkere til å snakke, og flinkere til å si hva de mener, altså.”* Med tanke på hvor nedstengt samfunnet ellers var og at de ansatte hadde færre kollegaer å forholde seg til i denne tiden, var det kanskje enda viktigere å ha en slik sosial møteplass, selv om det var digitalt på teams.

Dette går også inn i det fjerde perspektivet i 5P-modellen, nemlig partnerskap. Her beskrives kjennetegn ved innovasjon og kreativitet som sosiale, kollektive fenomen. Tilnærmingene *system* og *nettverk* gir oss et bilde av innovasjon som en åpen aktivitet som påvirkes av samspillende aktiviteter (Oddane, 2017, s. 238). Det skapende partnerskapet består av aktører på kryss og tvers av faglige, organisatoriske og nasjonale grenser. I intervjuene fikk vi høre hvordan det under pandemien var mer samarbeid på tvers av enhetene og at de også fikk hjelp av frivilligheten og næringslivet. Dette er et eksempel på hvordan samarbeid på tvers gir et skapende partnerskap som i dette tilfellet handlet om å finne løsninger på utfordringen med å drive gode helsetjenester under pandemi.

I intervjuene beskrev informantene at de hadde veldig bra samarbeid mellom sonene og avdelingene. *“- Da tenker jeg på mellom ansatte som har gått og jobbet på tvers. Når du har hatt en mangel her så har vi kunnet kikket sammen på turnusen, da kunne for eksempel **** si: - Jeg ser du mangler to stykker på torsdagen, kanskje jeg kan hjelpe deg. (..) Ja det tror jeg vi kommer til å fortsette med.”*

De reflekterte etterpå litt rundt hvorfor de ikke hadde gjort sånn før, hvorfor det måtte en pandemi til for at de skulle samarbeid på tvers. *“-Så hvorfor har vi ikke tenkt på det som en mulighet før liksom? Skal vi, må vi inn i en sånn krise? Klart det blir enklere å spørre om slike ting etterpå nå når det er åpnet for at er det skikkelig krise, så kan vi jo faktisk spørre noen utenfra.”*

Det siste perspektivet i 5P-modellen er produkt og viser til kjennetegn ved produktet som gjør at det er kreativt eller innovativt. I teorikapitlet så vi hvordan det skilles mellom inkrementell innovasjon som handler om å forbedre noe som allerede eksisterer og radikal innovasjon som er noe helt nytt som skiller seg veldig fra dagens praksis.

Vi ser at 5P-modellen kan brukes for å beskrive mye av den kreativiteten og innovasjonen som skjedde under pandemien. Vi har sett hvordan flere av prinsippene og vilkårene for å fremme

kreativitet og innovasjon også var til stedet under pandemien. Det som kan trekkes frem er motivasjonen for å finne løsninger på de utfordringene de hadde. (M i KREM-modellen) Relasjonell kompetanse (R i KREM-modellen) ble også trukket frem som viktig. Vi ser også at det å ha sosiale møteplasser for læring og refleksjon var viktig. Slik kunne de ansatte drøfte ideer, dele erfaringer og slik finne frem til nye, kollektive løsninger.

Vi ser også at dette henger sammen med meningsskaping. Det å skape motivasjon og det å skape en mening i arbeidshverdagen gjør at motstanden mot endring blir mindre. Det er lettere å være med på endringsprosesser når det ligger en klar motivasjon og mening bak.

6.3.3 Radikal vs. inkrementell innovasjon

Selv om man i innovasjonsteorien har en rekke kriterier for å skille mellom inkrementell og radikal innovasjon ser vi at dette ikke har en stor betydning i forhold til vår forskning. I teorikapitlet var vi inne på noen av disse kriteriene, og vi beskrev hvordan inkrementell innovasjon handler om kontinuerlig, trinnvis justering innenfor samme system, mens radikal innovasjon er spontan utvikling i form av brudd med det eksisterende.

Innovasjon i helsesektoren i Ørland under pandemien handlet først og fremst om å finne nye arbeidsmåter for å håndtere utfordringene som plutselig dukket opp. Følgene av pandemien gjorde at det ble et brudd med det eksisterende, men samtidig opplevdes utvikling som en justering innenfor samme system. Her kommer vi også tilbake til kriteriet om absolutt eller relativ nyhetsverdi. Mye av det som ble gjort av innovasjon under pandemien var nytt for de ansatte og brukerne i denne organisasjonen, men antageligvis ikke nytt i verden. Noen av det som ble gjort var en forbedring av eksisterende arbeidsmåter, altså inkrementell innovasjon, mens noe også var radikal innovasjon i form av at det skilte seg veldig fra den praksisen som var før pandemien. Videokonsultasjoner er et eksempel på det.

I våre intervju fikk vi et spørsmål om hvorfor vi brukte ordet innovasjon. Kanskje bunner dette i at sektoren har lite bevissthet knyttet til begrepet, på tross av at KS og andre ofte trekker frem innovasjon i helsesektoren som viktig for fremtiden. Begrepet kan også være fremmedgjort som følge av knytning opp mot næringslivet da opp mot offentlige institusjoner som Innovasjon Norge. Samtidig opplevde de ansatte under pandemien at de fremdeles gjorde sine arbeidsoppgaver, bare på litt andre måter. Å holde hjulene i gang, og gi best mulig tjenester til brukerne var hovedfokuset. De utviklet ikke tjenestene for å skape innovasjon, men for å opprettholde tjenestetilbudet på best

mulig under strenge smittevernrestriksjoner. Dette kan være grunnen til at de ansatte ikke så på dette som innovasjon.

I løpet av pandemitiden ser vi at det er gjennomført mange innovasjonsprosesser, selv om det i liten grad har blitt opplevd som det av verken ledelse eller ansatte i helsesektoren. Vi kan beskrive dette som inkrementell innovasjon. Når en ser tilbake to år ser vi at det har vært stor utvikling i tjenestene. Dette har skjedd gjennom uplanlagte endringer og små steg mot å tilpasse seg et samfunn i endring. Lederne har hatt en betydningsfull rolle i å skape mening, og i å forme organisasjonen med utgangspunkt i disse endringene.

I intervjuene beskrev lederne en prosess som hadde vært utfordrende, men samtidig positiv. De opplevde at ansatte var lette å få med på endringer, at det var lite motstand og det var gode prosesser hvor de ansatte fikk ta stor del i utviklingen.

I teorikapitlet så vi også hvordan inkrementell innovasjon utgjør liten risiko og mindre fare for å mislykkes, mens radikal innovasjon er forbundet med stor grad av risiko, usikkerhet og vanskeligheter med å forutse resultatet. At denne prosessen foregikk som en inkrementell innovasjon har nok også gjort at det var mindre motstand og enklere å lykkes. At organisasjonen vil lykkes med en mer radikal innovasjonsprosess senere er ingen selvfølge.

Det er viktig å poengtere at denne prosessen foregikk under et stort press utenfra. Organisasjonen hadde mindre påvirkningsmulighet om dette skulle gjøres eller ikke. De ble mer eller mindre nødt til å gjennomføre endringer for at tjenestetilbudet kunne videreføres. Dette presset har nok gjort at prosessene foregikk på en enklere måte enn ordinære endringsprosesser. Selv om informantene våre mente at dette har gjort noe med organisasjonen og at andre typer endringer vil gå lettere etter dette, er det grunn til å stille spørsmål om det vil bli sånn. Klarer organisasjonen å opprette "flowen" som en av informantene benevnte det, eller vil man falle tilbake til gamle rutiner? Har man klart å bygge en endringskompetent organisasjon som håndterer endring, også når det ikke er krise? Vil verktøyene som fungerte i krisetid, som etisk refleksjon, medvirkningsmuligheter og tydelig ledelse fungere i en normalsituasjon blir et sentralt spørsmål.

Vi har i dette kapitlet analysert våre funn opp mot den teorien vi har presentert i oppgaven. I neste kapittel vil vi foreta en oppsummering av det vi mener er de mest sentrale funnene vi har gjort under arbeidet med masteroppgaven. Dette gjøres med en gjennomgang av problemstilling og forskningsspørsmål.

7.0 Oppsummering

I denne masteroppgaven har vi forsket på hva vi kan lære av pandemien om endringsledelse og innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid. Dette er operasjonalisert gjennom en problemstilling i kapittel 1 formulert slik: Hva kan ledere lære om endringsledelse og innovasjon basert på erfaringene gjort i en kommunal helsetjeneste under pandemien. Vi har videre formulert fire forskningsspørsmål hvor innovasjon, utvikling av arbeidsmetoder, samarbeidsformer, lederrolle og overføringsverdi er nøkkelordene.

Gjennom fokusgruppeintervjuer med ledere på enhets- og avdelingsnivå i helsesektoren i Ørland Kommune har vi studert og analysert hvordan endringer og innovasjon har funnet sted og hvilken rolle lederne har hatt i dette. Vi har hatt et særlig fokus på hvordan utviklingsprosessene av nye arbeidsmåter og arbeidsformene foregikk, og hvilken overføringsverdi dette har til videre utvikling av fremtidens helsetjenester. I dette kapitlet vil vi oppsummere våre viktigste funn, ha et kritisk blikk på vår egen forskning og gi en refleksjon på læringsutbyttet. I kapittel 7.1 foretar vi en samlet gjennomgang av våre funn, det vil si at vi ikke refererer til et enkelt forskningsspørsmål da vi mener svarene vi har fått går inn i hverandre.

7.1 Våre viktigste forskningsfunn

Endringer er noe som skjer hele tiden for at en organisasjon skal tilpasse seg samfunnsendringene (Hennestad og Revang, 2017). Da den første nasjonale nedstengingen kom, skjønte alle alvoret og en opplevde at dugnadsånden var stor for å tilpasse seg dette som en unntakstilstand de fleste trodde ville være kortvarig, maksimalt et par måneder. En unntakstilstand som pandemien medførte at det ikke var mulig å bruke mye tid på planlegging, men at endringene måtte skje raskt.

I vår problemstilling og våre forskningsspørsmål har vi vært nysgjerrige på om organisasjoner kan lære noe om endringsledelse og innovasjon basert på det som skjedde under pandemien. Vi opplever at helsetjenestene i Ørland har greid å skape en endringsvillig organisasjon der ansatte og ledere ser seg selv som "flytende" og mottakelige for endringer – med hjelp i gode verktøy som refleksjoner, nærledelse, involvering av ansatte, kreativitet, kontinuerlig prøving/feiling/utprøving heller enn unfreeze – movement– refreeze.

Organisasjonen ser positivt på nye endringer som kommer og mener de er i stand til å takle endringer på en bedre måte. De har opparbeidet seg endringskompetanse og de opplever at det er endringsvilje i organisasjonen. Gjennom de innspillene vi innhentet fra informantene så vi at

lederne balanserte sitt fokus på personene de skulle lede og de oppgavene de skulle utføre. En organisasjon som balanserer disse to dimensjonene synes å ha et grunnlag for å lykkes i urolige tider.

Det er gjennom to år med pandemi skjedd mange endringer i arbeidsmåter i avdelingene i helsesektoren i Ørland kommune. Endringene har skjedd gradvis som følge av ulike forutsetninger i samfunnet. En del av endringene har vært midlertidige, samtidig som det også vil være en del av disse endringene som vil påvirke hvordan en løser arbeidsoppgavene videre. Eksempler på dette er at flere av møtene nå holdes som videomøter for ikke å bruke tid til reise, og at organisasjonen bruker ansattressurser på tvers av avdelingene i større grad enn tidligere. Dette fører til en mer fleksibel bruk av ressurser.

Helsesektoren i Ørland kommune har i stor grad brukt refleksjon som metode i en periode med mange endringer og behov for å løse oppgaver på nye måter. I dette ligger det at ledere har en viktig rolle i å legge til rette for refleksjoner og idemyldringer sammen med de ansatte, og videre for erfaringsdelinger og evaluering av nye tiltak eller arbeidsmåter. Dette gir muligheter for tett involvering av ansatte og rom for å prøve og feile. Dette oppleves å være et suksesskriterium for å gjennomføre endringer og tilpasse tjenestene etter hva samfunnet krever. Dette gir muligheter for felles utforskning og kreativitet blant de ansatte og at det handler om å sammen evaluere underveis og bygge videre på erfaringer i kontinuerlige tilpasninger til de rammene som gjelder til enhver tid. Raske avklaringer og tilpasninger etter behovet er her nøkkelen til endring og utvikling.

Gjennom å tilpasse seg endringene i samfunnet de siste to årene, har resultatet blitt innovasjon i måten helsetjenestene utføres på. Uten at de har hatt et langsiktig målbilde på "ønsket situasjon" har organisasjonen endret seg og utviklet sine tjenester. Organisasjonen har tatt i bruk nye digitale verktøy og funnet gode metoder på å implementere dette i daglig drift. De har også utviklet nye måter å samarbeide på, både innad i avdelingene og på tvers i organisasjonen. Lederne i organisasjonen har også lært hvordan de skal lykkes med endringsprosesser gjennom dialog, medvirkning, involvering, kreativitet og felles utprøving. Samtidig har de sett at det er behov for struktur og tydelig ledelse og at det legges til rette for arenaer for de ansatte å møtes og reflektere. Vi mener disse erfaringene er overførbare til andre organisasjoner, både i det offentlige og i det private.

I denne oppgaven har vi tematisert endringer, utvikling og innovasjon. Vi har sett at de ulike begrepene flyter i hverandre. Gjennom pandemiårene har det i utgangspunktet vært unaturlig å snakke om innovasjon siden forståelsen av dette begrepet er oftest at det handler om planlagte og nyskapende oppfinnelser. Vi finner det likevel naturlig å betegne endringene som er skjedd gjennom

denne tiden som innovasjon i helsetjenestene. Endringene eller innovasjonene har skjedd gradvis, og inkrementell innovasjon er et begrep vi kan bruke på dette.

Innovasjoner kan betegnes som “det nye vi skal gjøre”. I denne casen med Ørland kommune har innovasjonene foregått uten at de ansatte har sett på det som innovasjon, men som tilpasning til samfunnet og kravene som stilles.

Hovedfunnene i vår forskning er at det først og fremst er viktig at man bygger en organisasjon som tåler store endringer. Ved å ha gode rutiner for involvering, refleksjon og felles utprøving opplever ansatte at de blir tatt med på endringsprosessene. Helsetjenesten i Ørland har gjennom å ha innført “etisk refleksjon” som en fast post i sin arbeidsuke systematisert sin involvering og gitt rom for meningsutveksling. Vi ser i vår studie at ved å arbeide systematisk med gode metoder for å møte krav til endringer vil det skapes et miljø med endringskompetanse. Lederne erfarte at de ved å involvere de ansatte bygget en endringsvillig organisasjon. Samtidig kan vi stille spørsmål ved om den spesielle situasjonen med pandemi utløste en større endringsvilje enn hva en normalsituasjon hadde gjort. Det er likevel interessant å diskutere hvordan en kan overføre endringsviljen som oppstår i en krise til en mer planlagt endringsprosess. Må det en krise til for å jobbe godt med endring og innovasjon? Og hva er egentlig en krise? Eldrebølgen og de samfunnsøkonomiske utfordringene som kommer i fremtiden, bør egentlig legge press på helsetjenestene til å jobbe med utvikling og innovasjon. Vi har i analysen vært inne på å viktigheten av å skape mening i arbeidet. Det å jobbe med meningsskapning i organisasjonen og slik gi de ansatte en opplevelse av at jobben gir mening kan være en måte å få til dette på. Å skape mening og ha gode verktøy for prosessen kan være en av nøklene til å lykkes.

Viktigheten av tydelig og nær ledelse er et annet av funnene våre. Å ha en tydelig leder som kan håndtere ulike lederroller i forhold til de ulike behovene er viktig for å få gjennomført endring og innovasjon. Nærledelse nevnes også som en viktig faktor. At ledere ble plassert på hjemmekontor ble trukket frem som en utfordring under pandemien. Lederne opplevde at det ble avstand mellom dem og de ansatte og at dette hadde noen uheldige virkninger på arbeidsmiljøet. Hjemmekontor for de som hadde mulighet var en av de nasjonale påbudene under pandemien. Det kan stilles spørsmål med hvor heldig dette var for organisasjoner som fortsatt måtte ha sin aktivitet. Så lenge de ansatte måtte være på jobb for å utføre sitt arbeide burde kanskje lederne også fått muligheten til å være fysisk til stede.

Et tredje funn er hvordan den norske modellen for ledelse med flatere struktur, kort vei mellom de ulike nivåene og stor medvirkningsmulighet for de ansatte er med på å fremme gode prosesser under endring. Det at de ansatte selv får være delaktige i endringsprosessen og være med på å

utvikle løsninger sammen, gjør at arbeidet går lettere. Vi har også fått en bevissthet i at disse aspektene i mindre grad vektet i flere av de sentrale teoriene som benyttes i forskning om ledelse. Dette er et aspekt vi har trukket frem i vår beskrivelse og anvendelse av Mintzbergs lederroller.

Vi har også sett hvordan kreativitet kan være en god hjelp til både motivasjon under endring og utvikling av innovasjon. For å fremme kreativitet er det viktig å tilrettelegge for *ba*; sosiale møteplasser for læring og refleksjon. Selv under en pandemi ser vi at helsesektoren i Ørland kommune klarte å tilrettelegge for dette gjennom etisk refleksjon. Det var gjennom denne arenaen de ansatte kunne reflektere rundt endringene som ble gjort og sammen komme frem til gode løsninger.

Et siste funn er at begrepet innovasjon er et ord det var mindre bevissthet knyttet til bruken av. I dette legger vi at det er et begrep som helselederne ikke relaterte til utvikling i den type organisasjon som den vi har studert. Vi har likevel vist at mye av den utviklingen som foregikk under pandemien var innovasjon. Oddanes definisjon på innovasjon er at det er en kollektiv åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter eller prosesser slik at det skapes en verdi. Vi har gjennom flere eksempler vist at helsesektoren i Ørland innoverte både arbeidsmåter, samarbeidsformer og nye metoder som blir en varig verdi også etter pandemien.

7.2 Kritisk blikk på egen forskning

Et kritisk blikk på egen forskning er nyttig og viktig i en forskningsprosess. Gjennom dette arbeidet har vi utviklet en bevissthet knyttet til hva vi har funnet, og hvordan vi har tolket våre data. Masteroppgaven tar utgangspunkt i to fokusgruppeintervju med helseledere i Ørland kommune. Dette gir begrensede muligheter for å generalisere våre funn. Samtidig gir det et grunnlag, for å kritisk bruke innsamlet data, for å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.

Våre funn, og vår forskning kan være et utgangspunkt for ytterligere studier. Det vi har trukket frem som sentralt i vår forskning mener vi vil ha overføringsverdi, men vi ønsker også å understreke at et lite og noe homogent utvalg kan gi begrensede svar. Dette er belyst i metodekapitlet.

I vår forskning har vi trukket frem betydningen av den norske måten å lede og samarbeide på. Gjennom å intervju ansatte og tillitsvalgte kunne vi fått bidrag som hadde vært nyttige for å få belyst problemkomplekset ytterligere. Begrensinger i oppgaves lengde og tidsaspektet har betydd at vi har valgt å ikke innhente data fra disse, selv om vi mener det kunne vært nyttig. Dette illustrerer

veivalg vi har tatt i arbeidet med oppgaven. Vi har hatt en bevissthet knyttet til fordeler og ulemper med gruppeintervju.

Vi ser også at koronapandemien, og at det hadde vært en smittetopp i ukene før intervjuene, kan ha påvirket våre intervjuobjekter og dermed våre data. Det har også kunne påvirket vår oppfatning og tolkning av innsamlet data.

Ettersom vi ønsket å se på lederrollen i endringsprosesser valgte vi å intervju bare ledere på to nivå. Dersom vi hadde gått bredere ut og intervjuet flere av de ansatte er det mulig vi hadde fått andre svar. Andre ansatte kunne sikkert utdypet og begrunnet hvordan endringsprosessen opplevdes fra deres ståsted og hvordan pandemien påvirket prosessen. De kunne sagt noe om hva i lederrollen som var viktig for dem.

Det finnes et utall muligheter og vinkler vi kunne benyttet i vår forskning. Vi har for eksempel i denne oppgaven ikke hatt fokus på brukerne av tjenestene eller de pårørende. Ved å intervju brukere eller pårørende kunne vi fått et enda bedre bilde av hvordan dette opplevdes for de som mottok tjenestene. Dette hadde også vært relevant i forhold til innovasjon og utvikling av nye tjenester der det er viktig å ha med brukerperspektivet.

7.3 Refleksjon over egen læring

I vår forskning har vi studert hva vi kan lære om endringsledelse og innovasjon ut fra de erfaringene kommunehelsetjenesten i Ørland kommune beskriver at de har opplevd. Vi har opplevd dette som en særs interessant reise gjennom ulik tematikk som vi har arbeidet med under masterstudiet som denne oppgaven er en del av. Utgangspunktet for denne masteroppgaven kan vi trekke tilbake til vår prosjektoppgave i MKL 210 fra våren 2021. Der intervjuet vi tre kulturskolerektorer om hvordan kan kulturskoleledere bruke erfaringene fra endringene under korona-nedstengingen videre i sitt arbeid med strategisk utvikling. Gjennom dette arbeidet fikk vi tilbakemeldinger som gav oss inspirasjon til å se mer inngående på de områdene som vår problemstilling og forskningsspørsmål gir retning på.

Vi som har skrevet denne oppgaven har vært en arbeidsgruppe siden høsten 2020. Gjennom å skrive oppgaver og innleveringer sammen har vi funnet en arbeidsmetodikk som har fungert godt for slikt arbeid. Ved å la hver enkelt skrive ut det en har størst interesse for, og latt de andre i gruppen revidere og forbedre egen tekst har det bidratt til en forståelse av fagområdene som vi har nyttiggjort oss. Å arbeide i et felles dokument har gjort at alle, til enhver tid, har hatt full oversikt over status i arbeidet. Vi har sett hva hver enkelt av oss har gjort, og vi har skrevet kommentarer og

gjort endringer i tekst som er forfattet. Jevnlige møter på Teams har vært nyttige og nødvendige for å sikre en god fremdrift.

Skal noe trekkes frem som en særlig lærdom må det være hvilke muligheter som ligger til endring når det oppstår store kriser og omveltninger. Vi har også fått en bevissthet om viktigheten av å ha et godt fundament og en base av trygghet i en organisasjon for å møte slike situasjoner, samt sett hvor viktig den norske tradisjonen /norske ledermodellen er når kriser skal håndteres.

7.4 Avslutning

KS presenterte i april 2020 resultater fra Innovasjonsbarometeret. Barometeret undersøker innovasjon i kommunale virksomheter. Resultatene i denne rapporten viser tall fra før pandemien startet. Det ble bemerket på det tidspunktet at “kommunene har trolig aldri vært så innovative som nå”, og vist til at de fleste kommuner jobber offensivt og kontinuerlig med å finne nye løsninger. (KS, Innovasjonsbarometeret, 2020)

Innovasjonsbarometeret viser at ledere har en viktig rolle som igangsetterne for innovasjon, og at medarbeidere ofte er de viktigste driverne i slike prosesser. Det beskrives at det er en suksessfaktor å involvere de ansatte, og skape forståelse for hvorfor endringene må gjøres. God dialog og involvering gjør det også enklere å justere tiltak slik at de passer best mulig for ulike avdelinger.

Resultatene viser også at virksomheter som lar medarbeidere jobbe innovativt oppnår større medarbeidertilfredshet og høyere kvalitet og effektivitet i tjenesteytingen samt at innovasjoner skjer over hele landet. Disse tallene samsvarer med mange av funnene vi har gjort i våre undersøkelser. Tallene understøtter også vår hypotese om at Ørland kommune allerede før pandemien hadde lagt et godt grunnlag for å skape en organisasjonskultur som er endringsvillig, og som jobber offensivt med å finne nye løsninger for å tilpasse seg et samfunn som er i kontinuerlige store endringer. Samtidig ser vi at den krisen som pandemien var, satte fart på arbeidet. Arbeidet med for eksempel digitalisering av møter hadde vært planlagt lenge, men det var først under pandemien at organisasjonen kom i gang med det.

Vi kan også trekke linjer til funnene vi har gjort som sier noe om betydningen og nær og aktiv ledelse, bruk av refleksjon, og det å la de ansatte være involvert og bruke sin kreativitet i problemløsningen. Daværende styreleder i KS Bjørn Arild Gram avrunder rapporten med at “Denne undersøkelsen viser at kommunesektoren hele tiden, også uavhengig av krise, leter etter nye måter å løse utfordringer på” (KS, Innovasjonsbarometeret, 2020).

Ut fra dette sitatet og våre undersøkelser ser vi at mulighetene for videre forskning er mange da alle virksomheter alltid vil ha muligheter for å gjøre flere forbedringer. Studien anses å ha en overføringsverdi for organisasjoner som finner rom til å skape innovasjon under en krise eller en større omstilling. Våre funn kan være av interesse for både private og offentlige virksomheter. Mulig tematikk for videre forskning kan være hva skjer med endringene og motivasjonen når det presset pandemien medførte forsvinner. Det hadde også vært interessant å høre erfaringene fra ansatte, pårørende og brukere av tjenestene.

Som en avslutning av denne masteroppgaven bruker vi igjen tankene som Håkon Haugli fra Innovasjon Norge ytret i sin Innovasjonstale for 2022. Her uttrykte han en bekymring for at interessen for gründervirksomhet og nytt næringsliv er rekordlav, og at Norge ikke evner å få tatt i bruk alle gode ideer på en god nok måte. (Innovasjon Norge, 2022)

Vi har i denne oppgaven sett eksempler på at kommunal sektor kan være fremoverlent og utviklingsrettet. Det gir oss håp for mulighetene for å utvikle gode, fremtidsrettede helsetjenester, og at det etableres mer av det som er “nytt, nyttig og nyttiggjort”.

Kilder

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Amabile, T.M. (2001). *How to kill Creativity*. Harvard business review.
- Amundsen, O. Gressgård, L.J. Hansen, K. Aasen, T.M (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. Søkelys på arbeidslivet nr. 3, 2011
- Arnulf, Jan Ketil. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo, Universitetsforlaget
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development & Change*, 10th Edition. Australia: Cengage Learning.
- Engen, M. Holen, I.E. (2014). *Radical Versus Incrementell Innovations: The Importance og Key Competences in Service Firms*. Technology innovation management review, Vol.4 (4), s.15-25.
- FHI (Statistikk hjerteinfarkt).
<https://www.fhi.no/hn/helseregistre-og-registre/hjertekar/forekomst-av-hjerte--og-karsykdommer-i-2020/>
- Gotvassli, K.A. (2021). *Henry Mintzberg - Om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo, Cappelen Damm AS
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo, Cappelen Damm Akademiske
- Hennestad, B.W. & Revang Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3.utgave) Oslo, Universitetsforlaget.
- Innovasjon Norge (2022, 30. Juni). *Innovasjonstalen 2022*.
<https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/innovasjonstalen-2022.pdf>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner – Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen, Fagbokforlaget

- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utgave) Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, A, Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Justesen, L & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Kreftregisteret (Statistikk krefttilfeller) <https://www.kreftregisteret.no/Temasider/om-kreft/>
- Krogh, G.V., Ichijo, K. Nonaka, I. (2017). *Slik skapes kunnskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- KS. (2022, 30.juni). *Veilder til 6- trinnsmodellen for etisk refleksjon*.
<https://www.ks.no/globalassets/Veileder-til-6-trinnsmodellen-for-etisk-refleksjon-pdf.pdf>
- KS. (2022, 30. juni). *Innovasjonsbarometeret*.
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/korona-forandrer-alt/>
- Levin, M. Nilssen, T. Ravn, J.E. Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen, Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Mintzberg, H. (2014). *Mintzberg om ledelse – Dansk udgave af Henry Mintzbergs “Managing”*. Latvia. Akademisk Forlag Business.
- Mintzberg, H. (1987). *Strategic Planning – Crafting Strategy*. Harvard Business Review.
- Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nasjonal Digital Læringsarena. (2022, 30. Juni). *Endringer i samfunnet. Yrkesliv i helse- og oppvekstfag - NDLA*
- Nesse, S. (2015). *Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse?*
<https://old.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse?fbclid=IwAR1E4N8Q5pf3PSNeNhST-QsazWJfvZfii0SVPJ86HD4JT9s7CmsZshrIC6g>
- Nyeng, F. (2021). *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave) Bergen, Fagbokforlaget.

Stortingsmelding 7 (2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. (5. utgave) Fagbokforlaget.

Ørland Kommune (2020). Årsmelding.

<https://innsyn.acosky.no/orland/wfdocument.ashx?journalpostid=1100022334&dokid=46157&versjon=1&variant=A&>

Ørland Kommune (2021.) Budsjett og økonomiplan for 2022.

<https://innsyn.acosky.no/orland/wfdocument.ashx?journalpostid=1100010876&dokid=21245&versjon=1&variant=A&>

Ørland Kommune (2022.) Utkast til økonomiplan 2023-2026.

<https://innsyn.acosky.no/orland/wfdocument.ashx?journalpostid=1100024734&dokid=49709&versjon=2&variant=A&>

Vedlegg:

Vedlegg 1: Meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenester (NSD)

Vedlegg 2: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema til deltakere i fokusgruppeintervju

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 1: Meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenester (NSD)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema

Referansenummer

363208

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave

Prosjektbeskrivelse

Vi er tre studenter fra Master i kunnskapsledelse på Nord Universitet som skal skrive en masteroppgave basert på kvalitative intervju.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Opplysningene skal brukes til å skrive en masteroppgave

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Gunnhild Tettli, gunnhild.tettli@orland.kommune.no, tlf: 99501528

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Johan Ravn, johan.e.ravn@nord.no, tlf: 74022653

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i helsesektoren i Ørland kommune

Rekruttering eller trekking av utvalget

Kommunens prosjektansvarlig plukker ut utvalget i dialog med oss.

Alder

18 - 70

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Gruppeintervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

En registrert kan trekke tilbake sitt samtykke ved å gi beskjed til oss, enten skriftlig på e-post eller muntlig.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

De registrerte kan få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv ved å ta kontakt med oss og be om det.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende

Varighet

Prosjektperiode

05.02.2022 - 15.10.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 2: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste NSD

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering

Dato
22.02.2022

Type
Standard

Referansenummer
363208

Prosjekttittel
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig
Johan Ravn

Student
Gunnhild Tettli

Prosjektperiode
05.02.2022 - 15.10.2022

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema til deltakere i fokusgruppeintervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva kan vi lære av pandemien om innovasjonsprosesser i Ørland kommune?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i forskningsprosjekt som planlegges i Ørland kommune. Formålet med studiet er å trekke erfaringer fra lederes erfaringer med endring- og utviklingsprosesser under pandemien, og se på hva en kan lære av disse prosessene i videre utvikling av fremtidige tjenester. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave i kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Vi er en studentgruppe på tre personer som ønsker å se på hva vi kan lære av det som skjedde under pandemien om å lede innovasjonsprosesser. Vi har en hypotese om at det skjedde stor utvikling i arbeidsmåter og det ble jobbet med utvikling på nye måter under pandemien. Vi vil finne ut hva vi kan lære av denne erfaringen og hvordan dette kan brukes til videre innovasjon og utvikling.

I budsjettokumentet for Ørland Kommune for 2022 kunne vi lese at helse- og omsorgssektoren har følgende som et av hovedmålene i perioden:

Evaluere hva som kan læres av pandemien, som innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid, og vurdere hva vi kan ta med oss videre inn i utviklingen av fremtidige tjenester.

Dette var sammenfallende med hva vi ønsker å forske på i masteroppgaven vår, og vi ønsker derfor å bruke Ørland Kommune som case.

Problemstillingen er:

Hva kan læres av pandemien, som innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid, og hva kan tas med videre inn i utviklingen av fremtidige tjenester?

Forskningsspørsmål:

Hva slags innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid har funnet sted?

Hvordan foregikk utviklingsprosessen av disse arbeidsmåtene og samarbeidsformene?

Hva var lederens rolle i dette?

Hva slags overføringsverdi har dette til videre utvikling?

Metode:

Vi skal bruke kvalitativ metode der vi gjennomfører fokusgruppe-intervju med ledere i helsesektoren i Ørland kommune. Vi skal gjennomføre to intervju med to ulike grupper; ledere og mellomledere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har tatt kontakt med helsesektoren i kommunen du jobber i. Kommunalsjefen har informert oss om personer som kan være aktuelle til å delta i dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du blir med på et fokusgruppe-intervju sammen med 3-4 andre personer fra samme sektor. Et fokusgruppe-intervju er en åpen diskusjon der vi vil gi dere noen tema/spørsmål om hvordan dere opplevde det å lede innovasjonsprosesser under pandemien. Et fokusgruppe-intervju kan ha varighet på ca. 90 minutter.

Det vil bli gjort lydopptak og notater av intervjuet.

Intervjuene planlegges gjennomført i februar/mars 2022.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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 benyttes kun fornavn i notater. Det vil ikke være behov for å knytte informasjon til hver enkelt person eller avdeling.
- Kun prosjektgruppa og veileder fra Nord Universitet Johan Elvemo Ravn vil ha tilgang til lydfil og notater fra fokusgruppeintervjuet.
- Lydfil lagres på lukket område i Nord sitt OneDrive-område.
- Prosjektet er i utgangspunktet knyttet direkte opp mot Ørland kommune, men deltakere i intervjuene anonymiseres. Dersom det underveis kommer frem forhold som tilsier det, kan masteroppgaven anonymiseres både med tanke på kommune, virksomhetsområde og avdelinger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.oktober 2022.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
å få rettet personopplysninger om deg,
å få slettet personopplysninger om deg, og
å sende klage til 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 en av oss i prosjektgruppa:

Gunnhild Tettli, tlf 99 50 15 28

Heidi Totsås, tlf. 977 15 747

Pål Sæther Eidem, tlf. 90 52 73 23

Johan Elvemo Ravn (veileder Nord Universitet)

Vårt personvernombud: Torill Irene Kringen, Nord Universitet

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gunnhild Tettli, Heidi Totsås og Pål Sæther Eidem

(Forsker/masterstudenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Hva kan vi lære av pandemien om innovasjonsprosesser i Ørlandet kommune?*” og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

Å delta i fokusgruppeintervju.

At lydopptak og notater fra fokusgruppeintervjuet lagres frem til prosjektet er fullført.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Hvilke endringer ble gjort hos dere som følge av pandemien? Eks: ser arbeidsdagen din annerledes ut? Andre arbeidsoppgaver? Endringer i arbeidsmåter. Endringer i samarbeid? Endringer i tjenestetilbudet? Endringer i prosessen? |
| <ul style="list-style-type: none">- Hvordan foregikk denne endringsprosessen?- |
| <ul style="list-style-type: none">- Hvilken rolle hadde du som leder i denne endringsprosessen?- De ansattes rolle? |
| <ul style="list-style-type: none">- Hva tar du med deg videre fra denne endringsprosessen videre i innovasjon og utviklingsarbeid? |
| <ul style="list-style-type: none">- Hvordan kan erfaringene fra en ekstrem-situasjon overføres til utvikling i en normal-situasjon? |