

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E

Navn: Bjørn Henriksen & Lars Larsen

Budsjettkutt i kommunale helsetjenester

Endringer på det operasjonelle nivået i en helsevirksomhet

Masteroppgave i økonomi / Siviløkonom

Hovedprofil: Økonomistyring

Dato: 01.09.2022

Totalt antall sider: 76

Forord

Denne masteroppgaven betegner vår avsluttende destinasjon for studiet Siviløkonom ved Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng og baserer seg på spesialretning økonomistyring.

Temaet omhandler styringen i en pågående endringsprosess. Formålet med oppgaven har vært å erverve en god forståelse og gi forklaring på hvordan forvaltningen av en virksomhet i kommunal helsesektor har tilpasset seg den økonomiske innstrammingen.

Det har vært en utfordrende og frustrerende prosess, men samtidig en spennende og lærerik mulighet for å sette seg inn i denne studien. Vi ønsker å takke de ansatte i den aktuelle virksomheten og virksomhetsledere som har tatt tid i en krevende hverdag og vist engasjement til studien. Videre ønsker vi å rette en takk til våre veiledere Veronika Vakulenko og Anatoli Bourmistrov for god dialog og verdifulle tilbakemeldinger igjennom masteroppgaven.

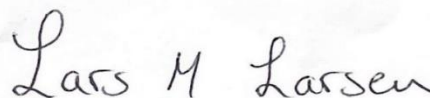
Denne avhandlingen setter en avslutning på vår studenttilværelse hos Handelshøgskolen i Bodø. Vi vil gjerne takke for en unik og lærerik opplevelse som vil minnes for evig.

Handelshøgskolen Nord, Bodø

September, 2022



Bjørn Vidar Henriksen



Lars Marius Larsen

Sammendrag

Som en konsekvens av økt levealder og en aldrende befolkning er det flere kommuner som sliter med økte kostnader i helsesektoren sin. I den valgte kommunen er det lav tilflytting av unge mennesker, få barn som fødes og en aldrende befolkning. Dette fører til at helsesektoren vil få en økt etterspørsel etter deres tjenester i fremtiden. Et resultat av dette er at tjenestene endres for å kunne imøtekomme denne etterspørselen og det oppstår effektiviseringskrav i form av økonomiske innstramninger. Vi har derfor valgt å studere hvordan en virksomhet i en kommunal helsesektor har valgt å løse denne problematikken. Følgende problemstilling er valgt for å se nærmere på denne situasjonen:

«Hvordan håndteres den økonomiske innstramningen i virksomhet «X», en virksomhet underlagt kommunens helsesektor?»

Det er utformet tre forskningsspørsmål basert på teori om endring og styringssystem som skal hjelpe å besvare problemstillingen. Datagenereringen er basert på kvalitative metode gjennom forhåndsintervjuer og dybdeintervju, i tillegg til dokumentstudiet.

Funnene våre tyder på at den øvrige ledelsen i virksomheten og Helse- og Omsorgsavdelingen har klart å skape et endringsklima hos lederne. Sentrale prosesser som felles visjon og deltakerbasert ideal har nok bidratt til å skape dette klimaet. Det kommer også frem at endringsklimaet ikke var like vellykket hos de ansatte, der flere ikke var enige i bestemmelsen. Det oppsto ulike responser som blant annet passivt samtykke og uenighet.

Våre funn antyder også at det forekommer jevnlig rapportering og det blir iverksatt oppfølgingsmøter dersom rapporteringen ikke er i henhold til de rammene som er satt. Av belønninger er det hovedsakelig insentiver som uteblivelse av straff som foreligger. Det kommer også frem at det arbeides med å forbedre arbeidsmiljøet da kulturen står sterkt i virksomheten.

Videre ser vi at styringsmekanismene komplementerer hverandre, som har bidratt til en forsvarlig og grundig styringspakke i virksomheten. Videre opplever ledelsen og administrasjonen gjensidig tillit til hverandre. Det kommer også frem at tilliten fra de ansatte på det operasjonelle nivået har vært svekket en periode, men at den er stigende.

Abstract

Because of increased life expectancy as well as an aging population, several municipalities are struggling with increased costs in their health sector. The municipality in the case study have a low influx of young people, few childbirths, and an aging population. This means that the health sector will have an increase in demand for their services in the future. The result of this is that services currently provided must change to be able to meet this demand, and efficiency requirements occurs in form of economic tightening. Based on this, we have chosen to study how an organization in a municipal health sector has chosen to solve this problem. The following problem statement have been chosen to further look at this situation:

«How is the financial austerity handled in organization «X», an organization within the municipality's health sector? »

Based on theory of change and management control we have derived three research questions in order to help answer the problem statement. We have based the data generation on qualitative method through preliminary interviews, in-depth interviews, as well as document study.

Our findings indicate that the top management in the organization, and the Health and Care Department have succeeded in creating a climate of change among the leaders. Central processes such as a shared vision and a participant-based ideal have probably contributed to creating this climate. It also emerged that the change climate was not as successful with the operational employees, where several did not agree with the decision. Various responses arose such as passive consent and disagreement.

Our findings also suggest that the management has regular reporting's and follow-up meetings occurs if the reporting is not in accordance with the framework that has been set. There are mainly incentives, such as "absence of punishment" which exists by rewards. It also appears that efforts are being made to improve the working environment as the work culture is firm within the organization.

The control mechanisms seem to complement each other, which has contributed to a sound and thorough management package in the department. Furthermore, the leaders' and administration experiences mutual trust, while the trust of the employees has been weakened for a period but is currently increasing.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	a
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Avgrensning og problemstilling	2
1.2.1 Begrepsavklaring.....	3
1.3 Formål	5
1.4 Studiens struktur og oppbygning	5
2.0 Litteraturstudie og teori	6
2.1 Litteraturstudie	6
2.1.1 Innstrammingspolitikk	6
2.1.2 Effekter som en følge av budsjettkutt	7
2.1.3 Konsekvenser av budsjettkutt.....	9
2.2 Malmi og Browns styringspakke	10
2.3 Strategiske responser til endring	12
2.4 Endringsledelse	16
3.0 Metodisk tilnærming	19
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	19
3.2 Problemstilling	19
3.3 Forskningstilnærming	20
3.4 Casestudie	20
3.4.1 Valg av kvalitativ metode	21
3.5 Datagenerering	21
3.5.1 Dybdeintervju med intervjuguide.....	21
3.5.2 Gjennomføring av dybdeintervju	22
3.5.3 Lydopptak.....	23
3.5.4 Dokumentstudier som tilleggsdata	23
3.5.5 Utvalgsmetode.....	23

3.6 Analysemetode	24
3.6.1 Transkribering	24
3.6.2 Koding og kategorisering	24
3.7 Forskningsetikk	24
3.7.1 Informert samtykke	25
3.7.2 Konfidensialitet	25
3.7.3 Konsekvenser	25
3.7.4 Forskerens rolle	26
3.8 Forskningens kvalitet	26
3.8.1 Reliabilitet – pålitelighet	26
3.8.2 Validitet – gyldighet.....	27
3.8.3 Generaliserbarhet	28
4.0 Empiri.....	29
4.1 Beskrivelse av caseorganisasjon	29
4.1.1 Kommunens to store tjenestoområder: Oppvekst og kultur & Helse.....	32
4.2 Endringsprosessen.....	32
4.2.1 Handlinger	35
4.2.2 Reaksjoner	36
4.3 Konsekvenser og effekter av kuttene	39
4.3.1 Kvalitet	39
4.3.2 Sykefravær	41
4.3.3 Budsjettramme	41
4.3.4 Positive effekter.....	43
4.3.5 Negative effekter	44
4.4 Styring	48
4.4.1 Oversikt over virksomhetens møtevirksomhet.....	49
4.5 Oppsummering av funn.....	50
5.0 Analyse	51
5.1 Forme forståelse for endring	51

5.2 Håndtering av press	53
5.3 Styringsmekanismer	55
5.4 Styringspakke	58
6.0 Avslutning	61
6.1 Konklusjon	61
6.2 Studiens bidrag	62
6.3 Videre forskning	62
7.0 Litteraturliste.....	63
Vedlegg	66
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	66
Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt	68

Figurliste

Figur 1: Andel av befolkning 80 år og eldre	1
Figur 2: Styringssystem som en pakke.....	11
Figur 3: Åttestegs-rammeverk for endringsledelse	17
Figur 4: Økonomisk utvikling i kommunen	29
Figur 5: Prosentvis endring av driftsresultat	30
Figur 6: Informasjon tilknyttet lønn	31
Figur 7: Prosentandel lønn av økning i driftsutgiftene	31
Figur 8: Fordeling av tjenestoområdene	32

Tabelloversikt

Tabell 1: Strategisk respons til institusjonelle prosesser	14
--	----

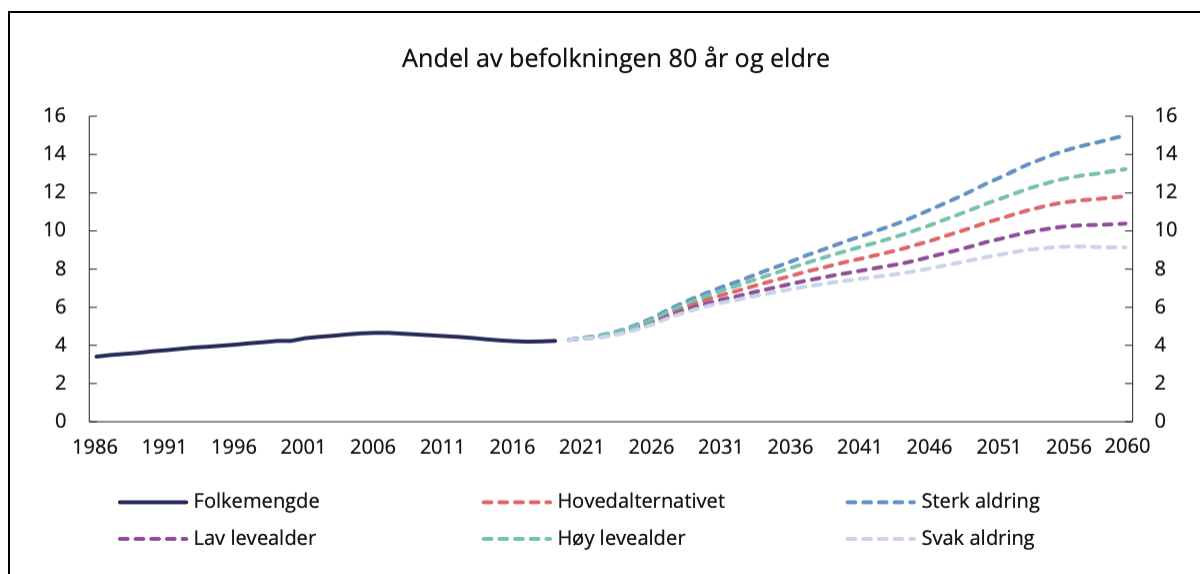
1.0 Innledning

I dette kapittelet ønsker vi å begrunne hvordan og hvorfor denne studien ble til. Først vil vi ta for oss bakgrunn og aktualisering, før vi ser på avgrensning og problemstilling. Videre vil vi ta for oss begrepsavklaring, formålet med oppgaven, samt oppbygning og struktur av studien.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

I en perspektivmelding til Regjeringen (2021) kommer det frem at velferdsordningen påvirker bærekraften til offentlige finanser. En av årsakene til dette er at en aldrende befolkning vil spille inn på bærekraften til velferdsstaten ved en økende andel av eldre som ikke arbeider. Tall fra perspektivmeldingen viser til at andelen over 80 år er forventet å være på 12 prosent i 2060, mens den i 2021 ligger på 4 ½ prosent. Dette vil føre til en massiv økning på etterspørselen etter helse- og omsorgstjenestene i fremtiden (Regjeringen, 2021).

Figur 1: Andel av befolkning 80 år og eldre.



Kilde: Statistisk sentralbyrå via Regjeringen (2021).

Videre kommer det frem at utnyttelse av teknologiske fremskritt, systematiske sammenligninger og kunnskap om tiltakenes funksjon vil være viktig for å effektivisere ressursbruken. Det nevnes også at enkelte av de offentlige velferdsordningene er berørt av samfunnsmessige forhold og utfordringer som ikke er like relevante den dag i dag. Det vil derfor være viktig å tilpasse ordninger og regelverk i disse tjenestene (Regjeringen, 2021).

Den aktuelle virksomheten vi har valgt å studere er underlagt Helse- og Omsorgsektoren i en kommune med en krevende økonomi. Ut fra en rapport av regjeringen kommer det frem at norske kommuners driftsresultatet målt i prosent av inntektene har gått kraftig ned de siste

årene, mens andelen av kommuner som ender med negativt driftsresultat har økt betraktelig. Det forventes også at inntektsveksten for kommunene vil være lavere i fremtiden. En av grunnene for dette kan være at kommunene har fått en begrensning av Stortinget for muligheten til å kreve inn eiendomsskatt (Stortinget.no, 2019).

Alle kommuner i Norge er selv ansvarlig for god økonomistyring. En sunn kommunal økonomi gir større rom for tilpasningsdyktighet ved innstramminger eller uventete hendelser, ved å redusere utgifter eller å ta av tidligere innsparte midler, for å unngå større konsekvenser for tjenestetilbudet. En indikasjon på svakere økonomi er når kommuner foretar direkte kutt i tjenestene under innstramningstider på grunn av manglende oppsparte fondsmidler. Dette oppstår som regel på grunn av årrekker med svakt-, null-, eller negativt driftsresultat (Regjeringen, 2013). Konsekvensene av en slik drift er mindre handlingsrom på grunn av lavere fondsreserver, økt kortsiktig-, langsiktig gjeld og svakere inndekningsmuligheter.

I en tidligere forskning av en kommune i økonomisk ubalanse, ble det sett på hvordan administrasjonen hadde klart å snu den økonomiske situasjonen. Her ble det vist til at innstramning av handlingsfriheten og en vellykket omstilling førte til at kommunen klarte å snu det økonomiske merforbruket til en regnskapsmessig balanse. Videre ble det nevnt som forslag til videre forskning å se på endringsledelse på et annet kommunalt nivå (Karoliussen & Vevatne, 2016).

Ut fra disse faktorene følte vi at det ville være en spennende utfordring å se på hvordan ledelsen i vår valgte virksomhet hadde gått frem for å få til denne endringsprosessen.

1.2 Avgrensning og problemstilling

Denne studien skrives som en del av masterprogrammet økonomistyring. For å kunne skaffe oss en best mulig forståelse og et helhetlig inntrykk av endringsprosessen har vi valgt å benytte teori fra endringsledelse og styringsledelse. I oppgaven har vi valgt å studere en virksomhet underlagt en kommunal helsesektor. Det er videre valgt å avgrense oppgaven til tre nivåer: administrasjonen-, virksomhetsledere/avdelingsledere- og ansatte nivå. Ut fra det aktuelle temaet og studiet er følgende problemstilling formulert:

«Hvordan håndteres den økonomiske innstramningen i virksomhet «X», en virksomhet underlagt kommunens helsesektor?»

Det har vært finansielle utfordringer i den aktuelle kommunen i flere år. Som en følge av dette har det blitt foretatt budsjettkutt i flere omganger, generelt i kommunens helsesektor og den aktuelle virksomheten. Det spesielle med årets budsjettkutt er at politikerne har vedtatt

endringer i hvordan tjenestene skal utføres. Oppgavens fokus er rettet fra innføringen av de siste innstramningene og en pågående endringsprosess.

Vi har valgt en mer deskriptiv problemstilling siden endringsprosesser er et komplekst tema hvor løsningen på endringen ikke alltid har en konkret tilnærming. Vi har derfor valgt å formulere tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen. Under følger en nærmere utdyping.

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan har administrasjonen gått frem for å anstille for endringen?*

Budsjettkuttet har skapt en endringsprosess i avdelingen. Med dette forskningsspørsmålet skal vi se hvordan ledelsen av endringen har foregått siden det ikke finnes en perfekt oppskrift på hvordan dette skal gjennomføres. Da organisasjonsendring er et svært komplekst tema, og man kan komme med flere oppskrifter, må det foreligge sikkerhet om at avdelingen er i stand til å gjennomføre endringen på alle nivåene. I tillegg skal vi se på forholdet mellom det institusjonelle presset skapt av det ytre miljøet og avdelingens strategiske respons ved hjelp av Oliver (1991).

Forskningsspørsmål 2: *Hvilke styringsmekanismer har blitt iverksatt i endringsprosessen?*

Ledelsen, eller overordene for alle nivåene, har sine mekanismer for å styre underordnede sin atferd. Det vil være hvordan administrasjonen styrer avdelingsledere og avdelingsledere som styrer ansatte. Formålet med dette spørsmålet er å elaborere de styringsmekanismene tatt i bruk ved innstrammingen for hvert nivå. Her benytter vi oss av styringspakken til Malmi & Brown (2008).

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan har administrasjonen brukt mekanismene for å få gjennomført endringene?*

Etttersom det å identifisere styringsmekanismene ikke skaper et helhetlig bilde over endringsprosessen, må vi se på hvordan disse mekanismene ble tatt i bruk. Å se på bruksområde er nødvendig for å kunne se på hvordan endringene har skjedd, og hva som kan ha vært nøkkelfaktorene for at disse endringene ble vellykkede. Her kommer vi til å se på hvordan administrasjonen har økt presset om effektivitet på avdelingsledere som igjen har virkning på gulvansatte.

1.2.1 Begrepsavklaring

Økonomisk ubalanse: Når vi valgte denne oppgaven tok vi utgangspunkt i den enkelte kommunens økonomiske utfordringer og ubalanse, og derfor knytter vi begrepet økonomisk

ubalanse opp mot Kommunelovens §60 om statlig kontroll og godkjenning av økonomiske forpliktelser.

«1. Vedtak om opptak av lån eller vedtak om langsiktig avtale om leie av bygninger, anlegg og varige driftsmidler som kan påføre kommunen eller fylkeskommunen utgifter ut over de fire neste budsjettår, er ikke gyldig før det er godkjent 1 av departementet, dersom:

- b. kommunestyret eller fylkestinget har vedtatt å fastsette en økonomiplan 4 uten at alle utgifter er dekket inn på økonomiplanen,*
- c. kommunestyret eller fylkestinget etter § 48 nr. 4 har vedtatt at et regnskapsmessig underskudd skal fordeles ut over det påfølgende budsjettår etter at regnskapet er framlagt,*
- d. kommunen eller fylkeskommunen ikke følger vedtatt plan for dekning av underskudd.*

2. Dersom et av vilkårene i første ledd bokstav a-d er oppfylt, skal departementet føre kontroll med lovligheten av kommunestyrets eller fylkestingets budsjettvedtak.»

Konsekvensene av kontinuerlig drift i økonomisk ubalanse vil føre til finansiell overtagelse av staten for å løse den økonomiske situasjonen. Kommunen vil da havne på ROBEK-registeret. Et register opprettet av kommunal- og regionaldepartementet, som viser alle kommuner og fylkeskommuner i økonomisk ubalanse. Den aktuelle kommunen i vår oppgave har ikke vært inntatt i ROBEK-registeret, men har de siste årene brukt oppsparte midler for å dekke merforbruket. For å imøtekomme de økonomiske utgiftene har kommunen blant annet redusert det finansielle budsjettet.

Styringsmekanismer: er handlinger som en organisasjon kan bruke for å styre ansattes atferd. Dette gjøres for å sørge for at de handler i samhold med organisasjons mål og strategier. Malmi & Brown (2008) gir eksempler på at belønninger, verdier, symboler, organisasjonsstruktur og kultur er ulike mekanismer som ledelsen kan benytte seg av.

Endringsprosess: Endringsprosessen betegnes ofte som den fremgangsmåten organisasjoner kommer seg til de planlagte, fremtidige scenarioet fra dagens scenario. I denne oppgaven har vi valgt å knytte dette begrepet til endringsledelse. Ledelse av endring handler om å lede de avgjørende endringsprosessene som bygger fundamentet for organisasjonens modning og forandring, i tillegg til å skape en forberedelse for endring (Klev & Levin, 2009).

Risiko- og sårbarhetsanalyse: For å kunne identifisere uønskede hendelser, resultater og konsekvenser kartlegger kommunen mulige trusler og avgjørelser med en risiko- og sårbarhetsanalyse. Hensikten er å sette inn forebyggende tiltak og nødvendig beredskap for å unngå alvorlige hendelser. Dette styrker kommunens risikostyring, bevisstgjør ledere og ansatte om de ulike risikoene samt skaper motivasjon for endring og bedring.

Brukerne/beboerne: Menneskene som mottar tjenester.

1.3 Formål

Temaet i oppgaven omhandler styringen i endringsprosessene, samt omstillingen som gjøres på grunn av den økonomiske innstramningen. Vi ønsker å forske på endringen mellom de ulike nivåene i avdelingen: virksomhetsleder-, avdelingsleder- og ansatte nivå for å se på hvordan denne endringsprosessen har blitt iverksatt og om styringsmekanismer som kultur og kybernetiske kontroller har påvirket denne prosessen.

1.4 Studiens struktur og oppbygning

Strukturen på denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. I det første kapittelet har vi beskrevet bakgrunnen for studien, tematikken og vår formulerte problemstilling. I det neste kapittelet har vi presentert det teoretiske rammeverket vårt. Her ser vi på tidligere studier, i tillegg til teori om strategiske responser til endring, endringsledelse og styring. I kapittel tre har vi lagt frem vår metodiske tilnærming. Deretter har vi presentert casebeskrivelse og våre empiriske data i kapittel fire. Analyse og diskusjon opp mot vårt teoretiske rammeverk blir gjort i kapittel fem. Til slutt vil vi presentere en konklusjon basert på en oppsummering av funnene våre for å gi et svar på problemstillingen. Videre ser vi på studiens bidrag og videre forskning.

2.0 Litteraturstudie og teori

I dette kapittelet ønsker vi å presentere den teorien som er valgt for å besvare problemstillingen vår. Innledningsvis vil vi ta for oss tidligere forskning rundt budsjettkutt og økonomiske innstramminger i helsesektoren. Dette er ønskelig for å kunne gi en helhetlig innsikt i årsakene til og konsekvensene av disse virkemidlene. Ettersom vi ønsker å se på hvilke styringsmekanismer som er benyttet i forbindelse med budsjettkuttet som er foretatt har vi valgt å bruke Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Vi har også valgt å se på Oliver (1991) sin strategiske respons til endring. Denne er benyttet for å gi en forståelse av de potensielle strategiske atferdene som kan oppstå under press om endring, som vil være relevant i forbindelse med analysen av denne studien. Videre har vi tatt for oss Kotters (2012) åttestegs-rammeverk for endringsledelse for å se på hvordan en omstillingsprosess kan anstilles.

2.1 Litteraturstudie

2.1.1 Innstrammingspolitikk

I en artikkel fra 2006 peker Borge og Sørensen på at romslige budsjetttrammer kan gi lavere effektivitet. Dette fordi i tillegg til økt tjenesteproduksjon fører også de økte budsjetttrammene til mer slakk og høyere enhetskostnader. De hevder derfor at forbedret effektivitet kan komme av et visst økonomisk press (Borge & Sørensen, 2006). Ifølge analyser av budsjettvekst og produksjon per krone vises det til at økt bevilgning til et sykehus tilsvarende en prosent fører til en økt tjenesteproduksjon på 0,3 prosent (Bjørn et. al., 2003). I en studie fra 2019 peker Viens på at økonomisk innstramning kan sees på som en fiasko og at det er et feilaktig virkemiddel som benyttes for å redusere kostnader for å unngå budsjettunderskudd, eller for å omstrukturere en organisasjon for å redusere kostnader (Viens, 2019). Det hevdes videre at de indirekte og direkte konsekvensene av økonomiske innstramminger i helsesektoren har vært moralsk uønsket på grunn av de effektene de har hatt på helse og helsemessige likestilling. Dette forsterkes av tidligere studier i andre land som påpeker det samme (Basu et. al., 2017; Basu & Stuckler, 2013; Blyth, 2013; Ruckert & Labonté, 2017; Schui, 2014). Til tross for dette hevder Basu et. al. (2017:206) at alternative virkemidler til økonomisk innstramning for å bevare tjenestene ikke er spesifisert godt nok av de som er ansvarlig for å forske på disse, samtidig som at alternativene ikke produserer de resultatene som er ønskelig.

Finanskrisen i 2008 sees ofte på som årsaken til at flere land måtte foreta seg økonomiske innstramminger, deriblant budsjettkutt i helsesektoren. Dette vises ved nedskaleringen av helsekostnader i perioden 2007-2009 for alle OECD (*Organisasjonen for økonomisk*

samarbeid og utvikling) land, og spesielt Europeiske ifølge Pearson og van Gool (2014). Ifølge OECD har offentlig helsekostnader økt i årene etter finanskrisen og innen 2016 var de fleste landene tilbake til 2009-nivåene selv om dette ikke gjaldt alle, deriblant Danmark, New Zealand og Island (OECD, 2017). I noen land der finanskrisen var minimal eller begrenset ble det også innført signifikante budsjettkutt og restruktureringen av helsesystemet ble fortsatt (Pearson og van Gool, 2014). I tillegg ble de pålagt å iverksette New Public Management (*NPM*) reformer til gjengjeld for økonomiske midler fra EU, den Europeiske sentralbanken og det Internasjonale pengefondet (Morgan & Astolfi, 2014). I Storbritannia bestemte regjeringen seg for å innføre økonomiske innstramninger i 2010 for å redusere budsjettavviket og den nasjonale gjelden som hadde økt som en følge av finanskrisen to år tidligere (Cribb og Kerasidou, 2019; Kerasidou, 2019; Kerasidou og Kingori, 2019). I land som Hellas, Irland og Portugal ble derimot økonomisk innstramning innført hovedsakelig som en ytre pålegging. I Hellas ble det pålagt gjennom redningspakkene fra EU, den Europeiske sentralbanken og det internasjonale pengefondet (Cribb og Kerasidou, 2019).

2.1.2 Effekter som en følge av budsjettkutt

En av handlingene som er utført med bakgrunn i de økonomiske innstramningene som er utført i den britiske helsesektoren er at de tidligere innførte effektivitetsmålene er intensifisert. Det har også oppstått et stort press fra ledelsen for å nå målene ettersom disse er linket til bevilgningen som sektoren mottar. En konsekvens for å ikke oppnå disse målene er at det kan gi budsjettkutt for sektoren eller avdelingen. Et av effektivitetsmålet som er innført er '4h', som går ut på at pasienter på akuttmottaket ikke skal være på akuttmottaket i over fire timer. Dette har ført til at det har blitt satt ett større søkelys på å ferdigbehandle pasienter innen kort tid på akuttmottakene i Storbritannia, i stedet for å fokusere på riktig behandling. De ansatte forventes også ha produsere mer enn tidligere for å ikke bli straffet som en følge av innstrammingspolitikken som er innført. Dette igjen fører til at ansatte blir fortere utslitt og utbrent.

Effektene som har oppstått av dette har ført til at pasienter blir sett raskere. Samtidig kommer dette av en konsekvens av at de ansatte får en mer stresset og utfordrende hverdag. Samtidig føler de at effektiviteten ikke er pasientrelatert, men snarere økonomisk. Noen av effektivitetsmålene, som '4h' for eksempel, tar ikke hensyn til hva som feiler en pasient og hvorvidt det lar seg gjøre å innfri målet i det hele tatt. Det vises også til at effektivitetsmålene måler hvor mange pasienter de ansatte ser til, men de sier ingenting om de mottar en helhetlig omsorg. For å møte effektivitetsmålene har ledelsen ved akuttmottaket adoptert modeller som

kan ligne på produksjonslinjen til Ford. Dette går ut på at de ansatte spesialiseres på sine oppgaver for å bli mer effektiv og dyktig. Konsekvensen med dette er at de mister sin allsidighet (Cribb & Kerasidou, 2019; Kerasidou, 2019; Kerasidou & Kingori, 2019; Owens et. al., 2019).

Kerasidou og Kengori (2019) peker også på at det er innført pristak på ansatte fra byråer. Dette samtidig som at det er manglende personale grunnet nedskjæringer har medført vanskeligheter for akuttmottaket å operere effektivt samtidig som de sliter med å håndtere utfordringene. De viser også til at det er registrert konsekvenser som økt etterspørsel, reduksjon i sengeplasser, mindre bevilgning til ekstra personell, reduksjon i utstyr og ressurser. De finansielle begrensninger fører også til økt forventet effektivitet. Det vil si at helsetjenester og ansatte leverer mer for mindre. Under økonomiske innstramminger kan dette føre til at færre ansatte skal produsere eller levere like mye som flere ansatte gjorde før (Owens et. al., 2019).

En effekt av den økte etterspørselen av tjenester og lavere økning i budsjettet har ført til at flere akuttmottak-avdelinger ikke har maktet å oppnå '4h'-målet som er satt. I tillegg til at innstrammingspolitikken har hatt en innvirkning på helsevesenet. Situasjonen for de ansatte har endret seg fra periodisk overbelastning, til en bortimot permanent overbelastning. Årsaken til dette er at akuttmottakene, som ofte sees på som frontlinjen, får økt etterspørsel som en konsekvens av at de andre helsetjenestene har opplevd store budsjettkutt. Denne situasjonen – i tillegg til følelsen at det er viktigere å spare kostnader i forhold til tjenesten og servicen ekstra personell kan bidra med – har medført at de ansatte har følt seg utslitt og utbrent. Kuttene som er foretatt i eldreomsorgen har gitt implikasjoner til akuttmottakene ved at det har vært stor økning i pågangen fra denne aldersgruppen ettersom de ikke føler at de har en annen plass å dra. Et resultat av dette er at i offisielle rapporter blir en aldrende befolkning sett på som en årsak til økning i etterspørselen på akuttmottakene (Cervero-Liceras et. al., 2015; Kerasidou & Kingori, 2019; Owens et. al., 2019).

I artikkelen fra Willis et. al. (2019) er det sett på ulike handlinger som er utført som en følge av økonomisk innstramming. Her nevnes det at i de to landene er det innført NPM reformer, insentivbasert bonus for å øke produktiviteten og kostnadskutt til tross for ressursmangel. De har også omstrukturert flere ansatte fra fast ansatte til deltid, og/eller endret deres arbeidsoppgaver. Samtidig som de har privatisert sykepleierutdanningen. I tillegg har de privatisert helsekostnader til den enkelte bruker som går igjennom forsikringer og lignende.

Konsekvenser som har oppstått på bakgrunn av dette er lavere lønn for ansatte, dårligere utdanning, økning i antall sykemeldinger og ansatte som ikke møter på jobb. Det har også vært en økning i utskiftingen av ansatte ettersom de føler seg utslitt og utbrent. De effektene som har materialisert seg som en følge av dette er ledelsen oppfattes som for opptatt og bekymret av budsjettet. Manglende hjelpemidler og utstyr på sykehuset fører til redusert eller manglende behandling, og på grunn av nedkutting av bemanning har antall overtidstimer økt (Willis et. al., 2019).

2.1.3 Konsekvenser av budsjettkutt

Som en følge av effektivitetsmålene føler de ansatte at systemet er mer opptatt av å behandle pasienter i stedet for å ta vare på dem. Disse målene legger stort press på leger og sykepleiere ved akuttmottaket, som fører til økt stress og utbrenthet (Kerasidou, 2019). Det pekes også på at ved å knytte finansielle insentiver til mål, indikerer helsesektoren hva som er av betydning og verdi, samtidig hva som ikke er det. Videre hevdes det at effektivitetens normative kraft stammer fra kravet om bedre kvalitet på omsorg for alle. Ved å blande målet om forbedret omsorg med effektivitetsmål som ikke har sammenheng med dette å gjøre, kan effektiviteten bli kortsiktig og dens normative kraft stilles spørsmål ved.

Kerasidou hevder at ved å knytte økonomiske insentiver til resultatindikatorer vil fagpersonene bli pålagt en ny prioriteringsrekkefølge som vil kunne omgå eller erstatte deres faglige skjønn (2019). Ved å presse leger og sykepleiere til å behandle pasienter hurtig i stedet for å engasjere seg empatisk med de kan medføre et nytt grunnlag for etisk beslutningstaking og moralsk vurdering. Det pekes på at i dette systemet vil en god lege eller sykepleier være en som følger instruksjonen i stedet for en som bruker dømmekraft og initiativ. En som raskt tar for seg det fysiologiske aspektet ved sykdommen, i forhold til en som vurderer pasienten på en helhetlig og empatisk måte (Kerasidou, 2019:179).

Owens et. al. (2019) hevder at økonomisk innstramning skaper problematiske tilstander for helsearbeidere å arbeide under. Ettersom de implikasjonene som påvirker helsearbeiderens situasjon kan forme signifikant risiko samtidig som de ikke later til å være bærekraftige. Innstrammingspolitikk kan også kompromittere standarden og kvaliteten på tjenestene. Innstramning etablerer derfor et spesielt krevende sett med institusjonelle normer som former moderne helseprofesjonalitet. Innstramning av regulering og tilsyn krever at personalet yter effektiv, høykvalitets og trygg omsorg til tross for økende materiell- og personalknapphet, stadig mer komplekse arbeidsmengder, dårligere lønn, moral og utviklingsutsikter og en

trykksatte miljøer med høy innsats. Ikke overraskende kan dette undergrave kulturer av solidaritet og respekt mellom frontlinjefjesjonelle (Owens et. al., 2019:161).

2.2 Malmi og Browns styringspakke

Det er flere likheter mellom rammeverkene til Ferreira og Otley (2009), og Malmi og Brown (2008), men i motsetning til Ferreira og Otley (2009) tar Malmi og Brown (2008) for seg kultur som en styringsmekanisme ledelsen kan kontrollere i deres konsept for styringssystem. Der Ferreira og Otley (2009) sitt rammeverk er en helhetlig prosess hvor mekanismene påvirker hverandre stegvis, er Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk designet som en pakke og er derfor ikke et bestemt helhetlig system. Malmi og Brown (2008) har gitt en ulik forståelse av styringssystem ved å hevde at det ikke må sees på og studeres som atskilte deler, men mer som en struktur av flere styringssystemer (Malmi og Brown, 2008).

Videre hevder de at ettersom det eksisterer kompliserte forbindelse mellom de ulike delene i styringssystemet til organisasjonene bør styringsmekanismene sees på i sammenheng med hverandre. Med dette mener de at ulike styringssystemer og mekanismer kan eksistere sammen i en organisasjon, og at de sammen former en pakke av ulike systemer for å fungere sammen. Konseptet med styringssystem som en pakke kan ikke beskrives som et enkelt styringssystem ettersom det indikerer at det er ulike systemer som introduseres av ulike interessenter til ulike tider (Malmi og Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) hevder videre at disse styringssystemene påvirker og er gjensidig avhengige. De deler rammeverket inn i fem former for ledelse: kulturelle kontroller, planlegging, kybernetiske kontroller, belønning og kompensasjon og administrative kontroller. Rammeverket er illustrert i figuren under, og er ifølge forfatterne ikke plasseringen til de ulike forvaltningstypene tilfeldig (Malmi og Brown, 2008).

Figur 2: Styringsystem som pakke

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegg.	Kortsiktig planlegg.	Budsjetter	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Regler, rutiner og prosedyrer	

Kilde: Malmi & Brown (2008).

Øverst i figuren finner vi kulturell kontroll som er begrunnet av Malmi og Brown (2008) med at kultur legger føringer for de andre mekanismene. Organisasjonskultur er definert av Flamholtz et. al. (1985:158) som «settet av verdier, overbevisninger og sosiale normer som har en tendens til å bli delt av medlemmene og som igjen påvirker deres tanker og handlinger». Malmi og Brown (2008) hevder at kultur er et kontrollsystem når det brukes til å kontrollere atferd og ser på tre aspekter ved kulturell kontroll: klaner, verdier og symboler. Klanledelse er et konsept basert på det faktum at individer blir utsatt for sosialiseringprosesser som gir dem et sett med ferdigheter og verdier, slik subkulturer ofte dannes i organisasjoner (Ouchi, 1979). Det fungerer ved å etablere tro og verdier gjennom ritualer og seremonier som eksisterer i en klan (Malmi og Brown, 2008). Ifølge Simons (1995) inneholder organisasjonens definisjoner som ledere formelt kommuniserer og stadig forsterker for å kunne gi grunnleggende verdier, retning og formål til organisasjonen. Det fungerer på tre nivåer: bevisst rekruttering av individer med spesifikke verdier, sosialisering av individer for å endre verdier, og direkte kommunikasjon av organisasjonens verdier. Schein (1997) viser til at er kulturell kontroll med symboler er når organisasjonen gir synlige uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur.

I midten av figuren finner vi planlegging, kybernetisk styring, samt belønning og kompensasjon som er de generelle styringsmekanismene. Planlegging er ledelse i forkant og innebærer å sette mål i tillegg til å rette atferd og innsats mot de forhåndsbestemte målene for organisasjonen. Denne typen kontroll finner vi også i en del av rammeverket til Ferreira og Otley (2009) gjennom oppdrag, visjon, sentrale suksessfaktorer og strategi. Planlegging kan gjøres på to måter ifølge Malmi og Brown (2008): kortsiktig planlegging med en tidshorisont på maksimalt tolv måneder, eller med langsiktig planlegging med lengre tidshorisont.

Kybernetiske kontroller er definert av Green og Welsh (1988: 289) som «*en prosess der en tilbakemeldingsløyfe er representert ved å bruke standarder for ytelse, måle systemytelse, sammenligne den ytelsen med standarder, tilbakemelding av informasjon om uønskede variaser i systemene, og endre systemets avdeling*». Malmi og Brown (2008) identifiserer fire kybernetiske kontroller: budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybride mål. Der budsjettet er ment å primært fungere som en plan der akseptable nivåer av atferd er satt, samt muliggjøre evaluering av faktisk ytelse opp mot planene (Malmi og Brown, 2008).

Styring av økonomiske mål skjer når organisasjonen holder de ansatte ansvarlige for konkrete økonomiske mål. Ikke-finansielle mål kan brukes til å kompensere for svakheter knyttet til finansielle mål eller ved å identifisere andre resultatdrivere, mens hybrid er en blanding av ikke-finansielle og finansielle mål. Den siste formen for administrativ faktor er ledelse for å prøve å motivere og øke ytelsen til enkeltpersoner og grupper i å nå målene og aktivitetene til organisasjonen gjennom belønning og kompensasjon (Malmi og Brown, 2008).

Administrative kontroller, som vi finner nederst i figuren, skaper strukturen som de generelle kontrollmekanismene utøves i. Dette styringssystemet kontrollerer de ansattes atferd gjennom organisering av grupper og individer, overvåker atferden, samt hvem som er ansvarlig for de ansattes atferd og hvordan oppgaver og atferd skal og ikke bør utføres. Malmi og Brown (2008) deler dem inn i tre grupper: styringsstruktur, organisasjonsstruktur og retningslinjer og prosedyrer. Disse forteller om styringsmekanismer, formelle rapporteringsforhold mellom ledere og andre personer i en enhet, samt retningslinjer og prosedyrer i en organisasjon. Der sistnevnte forteller hvilke prosesser og atferd som er tillatt innenfor organisasjonens grenser (Malmi og Brown, 2008).

2.3 Strategiske responser til endring

I en artikkel fra 1991 har Oliver fokusert på å identifisere ulike organisatoriske strategiske responser mot det institusjonelle presset som påvirker dem. Videre sammenligner Oliver institusjonell teori og ressursavhengighetsteorien som blant annet Rogers og Whetten (1982) også har gjort tidligere, men Oliver går dypere inn i dette og ser på likheter og forskjeller mellom disse teoriene. Som et grunnlag for denne sammenligningen peker Oliver på at i både den institusjonelle teorien, som i ressursavhengighetsteorien, befinner ikke organisasjoner seg i et vakuum. De eksisterer derimot i et samfunn og må derfor tilnærme seg kontinuerlig og aktivt til sine omgivelser. Grunnen til dette er fordi det alltid er ytre press og krav, samt forventninger som organisasjoner hele tiden må innfri for å overleve. Ettersom det er svært viktig for en organisasjon å ha høy anseelse er det elementært for organisasjonen å

kontinuerlig hige etter å beholde deres legitimitet ovenfor deres omgivelser (Oliver, 1991). Videre har Oliver (1991) sett på den sammenfallende innsikten fra ressursavhengighets- og institusjonell teori for å demonstrere hvordan den organisatoriske atferden kan variere fra passiv enighet eller forståelse, til aktiv motstand som et svar på institusjonelt press.

Oliver forklarer ressursavhengighetsteoriens oppførsel ved at den understreker den organisatoriske nødvendigheten av å tilpasse seg miljømessig usikkerhet, mestre problematiske gjensidige avhengigheter, samt aktivt styre eller kontrollere flyten av ressurser (Oliver, 1991, s. 147 – 148). For å kunne ha et grunnlag for å oppnå stabilitet antar ressursavhengighetsteorien at organisasjonen har delvis kontroll eller innflytelse over de eksterne ressursene, eventuelt innflytelse eller kontroll over en annen partner. Teorien peker på at organisasjonens evne til å forflytte deres ressurser viktig. Dette for å kunne skape god legitimitet gjennom å belyse sosial verdighet ved at organisasjoner får tilgang til de grunnleggende ressursene som er nødvendige for å yte sitt maksimale. Behovet for ressurstilgang kan føre til at organisasjoner blir mer avhengige av hverandre for å kunne skaffe ressurser som de kanskje ikke får tak i alene. (Oliver, 1991).

Oliver (1991) viser til at både talsmenn for institusjonell- og ressursavhengighetsteori antar at organisasjonsvalg er mulig innenfor konteksten av de ytre begrensningene. Det som skiller de er derimot at institusjonelle teoretikere har en tendens til å fokusere på enighet eller forståelse i stedet for motstand, passivitet i motsetning til aktivitet, og forhåndsbevisst aksept i stedet for politisk manipulasjon som en respons på ytre press og forventninger. I tabellen under er det listet opp potensiell strategisk atferd som organisasjoner kan utføre for å svare på press mot samsvar med det institusjonelle miljøet.

Tabell 1		
<i>Strategisk respons til institusjonelle prosesser</i>		
Strategier	Taktikker	Eksempel
Samtykke	Vane Imitere Etterkomme	Bevistløs eller blind tilslutning, tatt-for-gitte normer. Etterligne institusjonelle modeller. Å adlyde regler og akseptere normer.
Kompromiss	Balansere Berolige Handel/forhandle	Balansere forventningene til flere bestanddeler. Plassere og imøtekomme institusjonelle elementer. Forhandling med institusjonelle interessenter.
Unngåelse	Skjule Buffer Flukt	Tilsløre avvik. Løsning av institusjonelle tilknytninger. Endre mål, aktiviteter eller domener.
Trosse	Avskjedige Utfordre Angrep	Ignorerer eksplisitte normer og verdier. Konkurranseregler og krav. Angripe kildene til institusjonelt press.
Manipulere	Co-opt Påvirke Kontroll	Importerer innflytelsesrike bestanddeler Forme verdier og kriterier Dominerende institusjonelle bestanddeler og prosesser
<i>Kilde: Oliver, 1991.</i>		

Samtykke

Oliver (1991) skriver at selv om organisasjoner vanligvis slutter seg til institusjonelt press, kan samtykket ta ulike former. Disse formene inkluderer vane, imitere og etterkomme. *Vane* refererer til blind eller bevistløs tilslutning, samt forbevisste normer, verdier og regler som tas for gitt. *Imitasjon* referer til enten bevist eller bevistløs imitering av institusjonelle modeller. Dette kan for eksempel være å imitere suksessfulle organisasjoner, eller ved å akseptere råd fra konsulentfirma. *Etterkomme* er definert som bevist lydighet eller innlemmelse av verdier og normer, eller institusjonelle krav. Etterkomme er ansett som mer aktivt enn vane og imitasjon (Oliver, 1991).

Kompromiss

I de tilfeller der organisasjoner for eksempel er konfrontert med motstridende institusjonelle krav, vil de muligens forsøke å balansere, berolige og forhandle med eksterne enheter.

Balanse-taktikk refererer til tilpasningen av flere konstituerende krav som svar på institusjonelt press og forventninger. Balanse kan også sees på som organisatorisk forsøk på å skape likevekt blant eller mellom flere interessenter og interne interesser. Dette kan for eksempel være når eksterne forventninger kommer i konflikt med aksjonærens krav om økt effektivitet versus offentlig press for allokering av bedriftsressurser til en sosial sak. *Beroligende* taktikker utgjør også delvis samsvar med de forventningene til en eller flere enheter. Dette kan for eksempel være en organisasjon som kommer under press for at de produserer et potensielt farlig produkt. De fortsetter muligens å produsere produktet, men allokere store finansielle ressurser for å redesigne produktet til å passe inn i de institusjonelle forventningene (Oliver, 1991).

Forhandling er en mer aktiv form for kompromiss enn *berolige*. Disse taktikkene involverer organisasjons innsats for å kreve konsesjon fra en ekstern aktør i sine krav eller forventninger. Dette kan for eksempel være at organisasjonen forhandler med et offentlig organ for å redusere hyppigheten eller omfanget av dens overholdelse av en nylig innført politikk eller retningslinjer. Alle disse formene for kompromiss – *balanse, berolige og forhandling* – er tiltenkt å samsvare eller imøtekomme institusjonelle lover, normer og verdier, men i forhold til *samtykke* skiller de seg ved at dette ved at det kun er delvis institusjonelt samsvar, samt at organisasjonene promoterer sine egne interesser mer aktivt (Oliver, 1991).

Unngåelse

Fortielses-taktikk involverer å gjemme avvik bak en fasade av *samtykke*. En organisasjon kan for eksempel utarbeide detaljerte rasjonelle planer og prosedyrer som svar på institusjonelle krav for å skjule at de ikke ønsker å gjennomføre disse. *Buffer* refererer til organisasjonens forsøk på å redusere i hvilken grad det blir eksternt inspisert, gransket eller evaluert, ved å delvis løsrive eller frikoble dets tekniske aktiviteter fra ekstern kontakt. *Flukt* er den mer dramatiske unngåelses responsen til institusjonelt press. Denne formen for taktikk går ut på at organisasjonen forlater feltet der presset er utøvd, eller ved å endre deres egne mål, aktiviteter eller felt betydelig for å unngå nødvendigheten av konformitet i sin helhet (Oliver, 1991).

Trosse

Trass er en mer aktiv form for motstand til institusjonelt press. Den første taktikken innenfor denne formen er *avskjedige*, eller å ignorere institusjonelle regler og verdier. Dette er et strategisk våpen som er mer sannsynlig at organisasjoner benytter seg av når potensialet for ekstern håndhevelse av institusjonelle regler oppfattes å være lave, eller når interne

målsetninger avviker eller er i konflikt med de institusjonelle kravene eller verdiene. Dette kan for eksempel være at organisasjonen anser at det er en lav sannsynlighet for å bli tatt for dette. *Utfordre* er den andre taktikken, og er et mer aktivt avvik av regler, normer eller forventninger. Organisasjoner vil være mer tilbøyelig til å utfordre eller å bestride de rasjonaliserte normene eller kollektive reglene i det institusjonelle miljøet hvis utfordringen kan forsterkes av demonstrasjoner av organisatorisk redelighet eller rasjonalitet. Dette kan for eksempel være direktiver for å samsvare med spesifikke forurensningsstandarder, fordi organisasjonen føler at direktivene ikke er rasjonelt, og at deres egen oppførsel om forurensing er umoralsk. *Angreps*-taktikk skiller seg fra de andre taktikkene under *trass* ved organisasjonens aggressivitet og intensitet for å vike fra institusjonelle press og forventninger. Disse formene for motstand utøves for eksempel når organisasjonen føler at de har lite eller ingenting å tape på denne oppførselen (Oliver, 1991).

Manipulere

Den mest aktive responsen på motstand mot institusjonelle krav og forventninger er manipulasjon. I denne formen forsøkes det å co-opt, påvirke eller kontrollere institusjonelt press og evalueringer. En måte å forhandle med institusjonelt press vil være ved å bruke *co-opt*-taktikken ved å forsøke å overtale en institusjonell enhet om å bli med i organisasjonen eller styret. *Påvirknings*-taktikk er generelt sett mer rettet mot institusjonelle verdier og tro, eller definisjoner og kriterier for akseptable praksiser eller prestasjoner. Et eksempel på dette kan være å forsøke å påvirke offentlige regulatorer til å endre institusjonelle regler som det forventes at organisasjonen samsvarer med. *Kontroll*-taktikk går ut på å etablere makt og dominans over eksterne enheter som påfører press mot organisasjonen (Oliver, 1991).

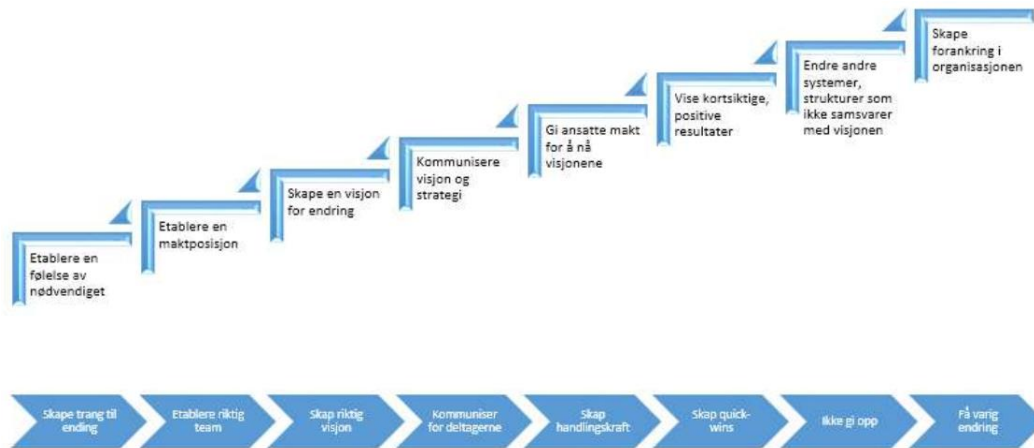
Oliver (1991) viser til at et sykehus kan gjøre motstand mot press om å forbedre effektiviteten, hvis de er i tvil om hvordan disse prosessene vil påvirke kvaliteten på tjenestene. Videre peker Pfeffer og Salancik (1978) på at statlige organisasjoner ofte kan utfordre offentlige ansattes krav om høyere lønn på bakgrunn av at innbyggernes forventninger om lavere skatter ikke kan tilfredsstilles samtidig.

2.4 Endringsledelse

Kotters (2012) åttestegs-rammeverk for endringsledelse omhandler å skape en vellykket omstillingsprosess. De åtte stegene er: 1. skape en følelse av nødvendighet eller krise, 2. etablere et sterkt endringsfelleskap, 3. forme en endringsvisjon, 4. fremstille visjonen, 5. fjerne hindringene som står i veien for å nå visjonen, 6. planlegge og synliggjøre resultater, 7.

ikke ta seieren på forskudd – opprettholde endringsfarten, og 8. knytte endringen i organisasjonskulturen. Videre hevder Kotter at det er essensielt for å lykkes med endringen, at stegene følges i rekkefølge, samt at ingen av trinnene utelates (Kotter, 2012).

Figur 3: Åttestegs-rammeverk for endringsledelse.



Kilde: Kotter (2012).

Kotter (2012) benytter metaforen opptining om de første fire trinnene i endringsfasen. Disse trinnene handler om at det skal etableres et klima for endring, og tine opp «status quo». Det vil være essensielt i denne fasen å skape en felles anerkjennelse om at endring er nødvendig for organisasjonen. Kotter (2012) anbefaler at ledelsen har en åpen og ærlig dialog med de ansatte om hvordan situasjonen er, ettersom dette kan føre til økt motivasjon for endring. Det vil også være viktig at de ansatte involveres i denne omstillingsprosessen gjennom innspill og deltakelse. Ved å delegerer ansvar vil de berørte føle eierskap til omstillingsprosessen. Deretter kan en klar fremstilling av organisasjonens strategi og visjon bidra til å skape en samlet forståelse for organisasjonens retning fremover (Kotter, 2012).

Trinn 5-7 utgjør fase to av Kotters (2012) endringsprosess. I denne fasen introduseres nye praksiser og endringen begynner å ta form. Selve intensjonen med endringen må kommuniseres klart og tydelig til endringsprosessens deltakere, ettersom dette kan føre til at deltakerne arbeider sammen mot et samlet mål. Ved å fjerne hindringer som støtter opp om “det gamle”, tilrettelegger ledelsen for endring. Videre må de ansatte kunne få muligheten til å være kreative, prøve nye tilnærminger og komme med nye forslag og ideer. Deretter vil det være viktig å gi makt til de riktige deltakerne i prosessen. Deltakernes motivasjon kan holdes opp ved å fremstille fullbyrdelsen av hvert steg i prosessen slik at denne er synlig. Sist i denne

fasen er det viktig å være aktsom til endringenes mange fallgruver siden prosessen er sårbar (Kotter, 2012).

Den siste fasen i rammeverket går ut på at organisasjonen må knytte endringene slik at de blir gjeldende. I tillegg må den nye atferden institusjonaliseres i kulturen til organisasjonen. Her vil det være essensielt at ledelsen er klar på hvorfor organisasjonen etter endringen er bedre enn tidligere. Kultur er forbundet med kollektive verdier og normer, og vil sånn sett være svært avgjørende i en organisasjon ettersom det har en stor innvirkning på de ansattes atferd. Kotter hevder at en undervurdering av kulturens betydning i organisasjonen vil være en fallgruve i omstillingsprosessen (Kotter, 2012). Malmi og Brown (2008) viser også til at kultur er elementær for å kunne justere de ansattes atferd. De erkjenner også at uavhengig av om kulturen benyttes som en styringsmekanisme, eksisterer den (Malmi og Brown, 2008). Grenness (2012) viser til at den nordiske forretningsmodellen er preget av en flat struktur, mens Kotters (2012) rammeverk er basert på amerikansk forretningsdrift med hierarki og byråkratisk kultur.

3.0 Metodisk tilnærming

Jacobsen (2015) viser til at metode er en fremgangsmåte for å samle inn data virkeligheten, også kalt empiri. I dette kapitlet ønsker vi å presentere de metodiske valgene som er lagt til grunn for masteroppgaven vår. De foretatte valgene er gjort med intensjon om å besvare problemstillingen vår på en best mulig måte. Gjennom dette kapitlet vil vi redegjøre for det vitenskapelige ståstedet til oppgaven, før vi går igjennom forskningsdesign, samt måten for datagenerering og behandlingen av den innsamlede dataen blir behandlet. Til sist vil vi ta for oss de etiske problemstillingene som oppstod med bakgrunn i undersøkelsen, før vi til slutt diskuterer kvaliteten på oppgaven.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vi ønsker å redegjøre for vårt verdensbilde ettersom den vitenskapsteoretiske posisjonen vår har vært veiledende for studiens problemstilling og derav de metodiske valgene som er foretatt.

Nyeng (2004) peker på at det er to hoved tradisjoner som det skilles mellom i vitenskapsteorien; hermeneutikk og positivisme. De to tradisjonene skiller seg på et ontologisk nivå ved at i den positivistiske tradisjonen forekommer det en tro på at det eksisterer en objektiv virkelighet, mens i den hermeneutiske tradisjonen er det en forståelse for at verden er sosialt konstruert og fremstår som objektiv ettersom vi i ett fellesskap har konstruert den (Nyeng, 2004). Nyeng (2004) viser videre til at menneskets ontologiske posisjon er avgjørende for epistemologien. Ettersom vi ikke tror at det eksisterer en ideell metode eller en objektiv sannhet på hvordan en skal oppnå en komplett endringsprosess uten å skape negative effekter, reaksjoner og handlinger. Vi ønsker derfor å kaste lys over informantenes forståelse og tolkninger av hvordan denne prosessen har foregått. Av denne årsaken har vi valgt å benytte oss av en hermeneutisk tilnærming.

3.2 Problemstilling

Gjennom medier har vi fått kjennskap til kommunens økonomiske utfordringer, som igjen har ført til store kutt. Spesielt helse og omsorg, og oppvekst og kultur har fått store kutt i de siste årene. Vi tok derfor kontakt med en av virksomhetslederne i vår aktuelle virksomhet for å undersøke om det var mulig å benytte virksomheten for studiet. Under dette møtet fikk vi opparbeidet oss mer kunnskap om hvordan organiseringen i virksomheten fungerer.

Det ble utført pre-intervju med virksomhetslederne for å skaffe oss en forståelse av hvordan situasjonen i organisasjonen var i etterkant av innstramningene som hadde blitt påført. Disse intervjuene i tillegg til den første samtalen var med på å sette de avgrensningene som har vært nødvendige for oppgaven, samtidig som det har bidratt i forbindelse med utarbeidelsen av problemstilling.

I løpet av forskningsprosessen har problemstillingen blitt endret flere ganger. Dette fordi økt kunnskap og forståelse har gitt oss bedre innsikt i hva som ville være ønskelig å studere. Den endelige problemstillingen, samt forskningsspørsmålene, til studien følger under:

«Hvordan håndteres den økonomiske innstramningen i virksomhet «X», en virksomhet underlagt kommunens helsesektor?»

F1: *“Hvordan har administrasjonen gått frem for å anstille for endringen?”*

F2: *“Hvilke styringsmekanismer har blitt iverksatt i endringsprosessen?”*

F3: *“Hvordan har administrasjonen brukt mekanismene for å få gjennomført endringene?”*

Vi har valgt å benytte oss av en deskriptiv problemstilling ettersom det er krevende å forske på en endringsprosess. Gjennom de tre forskningsspørsmålene ønsker vi å underbygge hvordan vi skulle besvare problemstillingen vår.

3.3 Forskningstilnærming

I masteroppgaven vår har vi valgt å benytte oss av abduktiv tilnærming ettersom denne ifølge Alvesson og Sköldberg (2017) anvendes i en betydelig del av forskningsprosessene som er basert på casestudie. Tjora (2021) beskriver at denne formen for tilnærming starter fra empirien, men at den samtidig anerkjenner betydningen av perspektiver og teorier enten i løpet av eller i forkant av forskningsprosessen. Alvesson og Sköldberg (2017) peker på at det veksles mellom empiri og teori i denne forskningsprosessen for å få en gradvis tolkning sett i lys av hverandre. Denne tilnærmingen gir oss derfor muligheten til å utføre en forskningsprosess der vi veksler mellom empiri og teori for å kunne finne mønstre som ville være behjelpelig til å besvare den valgte problemstillingen på en best mulig måte.

3.4 Casestudie

Jacobsen (2015) viser til at ettersom anskaffelse av deltakernes tolkning og forståelse av et fenomen vektlegges vil bruken av et grundig design være i tråd med det teoretiske ståstedet til studien. Andersen (2013) peker på at grundige kvalitative studier av få, eller én,

undersøkelsesenheter betegnes som casestudie. I denne oppgaven er caseorganisasjonen vi har valgt å benytte en virksomhet innen helse og omsorg i en kommune i økonomisk utfordring. Virksomhetens struktur består i hovedsak av tre formelle ledernivåer: administrasjon, virksomhetsleder og avdelingsleder. Per dags dato er det en områdeleder, to virksomhetsledere og ni avdelingsledere.

Bakgrunnen til at vi har valgt følgende case er fordi vi synes at den økonomiske situasjonen i kommunen virker spennende. I tillegg har vi begge relasjon til den gitt kommunen, og den ene av oss har arbeidet i en del av avdelingen som casen omhandler. Det er derav valgt å ikke intervju avdelingsleder eller ansatte ved denne avdelingen. Casen har blitt avgrenset igjennom problemstillingen til å omhandle den avdelingen i helse og omsorgssektoren som fikk det største kuttet i budsjettet.

3.4.1 Valg av kvalitativ metode

For å kunne samle et godt grunnlag av hvordan endringsprosessen og omstillingen i kommunen hadde foregått valgte vi å anvende kvalitativ metode. I henhold til Johannessen et. al. (2016) bidrar kvalitativ metode til å danne en detaljert og utbrodert empiri for fenomenet, som vil være viktig i forbindelse med vårt valgte tema.

3.5 Datagenerering

Ifølge Tjora (2021) eksisterer i utgangspunktet ikke data «der ute», men de konstrueres i forskningsprosessen. Vi har derfor valgt å benytte begrepet datagenerering i stedet for datainnsamling angående arbeidet vårt med å skaffe data. I kommende avsnitt vil vi beskrive hvordan data til studien ble generert, samt fremgangsmåten for hvordan rekruttering av informanter ble utført.

3.5.1 Dybdeintervju med intervjuguide

Vi har valgt å benytte dybdeintervju for å generere data til studien vår. Tjora (2021) peker på at dybdeintervju bidrar til å forme en kontekst der informantene får mulighet til å fortelle forholdsvis fritt om deres opplevelser. Vi følte at det var et naturlig valg å benytte dybdeintervju ettersom vi ønsket de ansattes beskrivelse av hvordan omstillingen og endringsprosessen hadde artet seg.

Vår abduktive tilnærming har satt preg på studiens datagenerering. I forkant av intervjuene ble det gjennomført pre-intervju med virksomhetsleder for å bidra til å gi et inntrykk av organisasjonen og informasjon om hvordan arbeidet med å redusere utgiftene hadde foregått.

Under disse intervjuene ble det ikke benyttet noen intervjuguide, men den erfaringen vi opparbeidet oss her ble avgjørende i forbindelse med å bearbeide intervjuguide for dybdeintervjuene. Det ble valgt å bruke intervjuguiden under dybdeintervjuene fordi de bidrar til å skape en struktur og sette rammer for hvilke temaer som går igjennom (Tjora, 2021). For å bidra til at informantene trekker frem viktige detaljer selv, uten å tydelig bli spurt om det, valgte vi å benytte en åpen ordlyd i intervjuguiden. Dette medvirket til at flere av intervjuene formet seg som åpne samtaler, der en kunne benytte intervjuguiden som en sjekklister for å forsikre seg om at alle temaene ble berørt av informantene. I forkant av intervjuene ble intervjuguiden sendt ut til alle informantene. Dette ble gjort ettersom det var ønskelig at informantene fikk muligheten til å tenke på hvilke endringer som hadde blitt gjort, hvordan endringsprosessen var iverksatt og hvilke holdninger de hadde om prosessen.

Det ble utarbeidet tre intervjuguiden ettersom informantene var på ulike nivå; virksomhetsledere, avdelingsledere og de ansatte. Disse ble formulert sammen med vår veileder for å kunne være med på å gi best mulig svar på problemstillingen vår. Flere av spørsmålene er like for alle nivåene for å se om det forelå ulike oppfatninger på de ulike nivåene i organisasjonen.

3.5.2 Gjennomføring av dybdeintervju

Alle intervjuene ble utført på kontoret til informantene, eller på møterom hos organisasjonen, ettersom dette var mest praktisk for alle parter. Informantene ble informert i forkant av virksomhetsleder slik at de var orientert om at vi kom til å ta kontakt. Vi estimerte med at intervjuene skulle vare i omtrent en time, som ble overholdt i nesten samtlige intervjuer.

I starten av intervjuene gikk vi igjennom informasjonsskrivet som ble utsendt i forkant (*vedlegg 2*). Vi kommer til å redegjøre for detaljene ved dette informasjonsskrivet i kapittel 3.7.1. Tjora (2021) peker på at i intervjusituasjonen er det avgjørende å tilrettelegge for en avbalansert stemning. Vi valgte derfor å fortelle informantene litt om oss selv og vår bakgrunn. Dette slik at informantene kunne få en bedre kjennskap til oss. Vi følte at dette bidro til å skape en god relasjon mellom oss, som igjen førte til åpne og genuine samtaler.

De første intervjuene ble utført med begge to til stede, mens andre intervju ble utført hver for oss ettersom det ikke alltid lot seg gjøre at begge var tilgjengelig på tidspunktet. Under de intervjuene vi hadde sammen fordelte vi rollene oss imellom for å avklare hvem som hadde hvilken rolle. Den ene av oss observerte samtalen, mens den andre inntok en mer førende rolle. Observatøren hadde ansvaret for å følge opp eventuelle temaer eller spørsmål som var

blitt utelatt fra intervjuguiden. Ved slutten av intervjuene ble informantene spurt om de hadde noe mer de ønsket å utdype i henhold til de temaene som var blitt gjennomgått. Dette for å sikre at all informasjon som var relevant for studien ble tatt med. Intervjusituasjonene var aldri helt like, i noen tilfeller måtte vi følge intervjuguiden, mens andre informanter hadde en veldig åpen dialog og intervjuguiden ble mer brukt som sjekklister for hva som var gjennomgått. I etterkant av intervjuene ble vår oppfattelse av intervjuet og informantene etablert, samtidig som vi forsøkte å se om det var eventuelle forbedringer til neste intervju som kunne gjennomføres.

3.5.3 Lydopptak

For å forhindre at viktig data i intervjuene ble glemt eller mistet har vi brukt lydopptak i forbindelse med denne studien. Ved å benytte lydopptak har det vært mulig å gjengi sitater av informantene, samtidig som en kan tolke de ordrette meningene opp mot teori. Etter tips fra veileder benyttet vi nettskjema.no sin diktafon-app på mobiltelefon. Denne ble lagt diskret på bordet i nærheten av informanten i henhold til Tjora (2021) sin anbefaling. Det ble også avtalt med informantene at de vil bli informert om eventuelle sitater slik at de kan kontrollere av det er korrekt informasjon som er gjengitt og at det ikke er tatt ut av kontekst.

3.5.4 Dokumentstudier som tilleggsdata

Ifølge Tjora (2021) er dokumentstudier å bruke dokument som er utarbeidet med et annet formål enn forskning for å generere tilleggs- eller bakgrunnsdata. Da vi ønsket å danne et bilde av kommunens økonomi og den økonomiske situasjonen valgte vi å se på tidligere regnskap. Dette for å kunne frembringe en forståelse for hvordan og hvorfor dagens økonomiske situasjon i kommunen er slik den er.

3.5.5 Utvalgsmetode

For å skape et mest mulig beskrivende bilde av hvordan prosessen i kommunen har foregått følte vi at det ville være fordelaktig å intervju informanter fra alle tre nivåene. Vi brukte strategisk utvelgelse for å kunne bestemme hvilke informanter som kunne uttale seg om temaet på en reflektert måte basert på de egenskapene de besitter (Tjora, 2021). Gjennom dialog med virksomhetsleder ble det besluttet hvilke avdelingsledere som kunne best benyttes som informanter. Videre ble de ansatte på gulvet valgt gjennom dialog med avdelingslederne. Kriteriene til avdelingslederne er at de jobber i en avdeling som har gjennomgått en relevant

innstramming. Enkelte ledere hadde klart å forholde seg til det nye budsjettet mens andre fortsatt måtte nedbemanne ytterligere for å komme i mål.

3.6 Analysemetode

I dette kapittelet skal vi ta for oss hvordan vi har behandlet det genererte datamaterialet. Vi skal derfor først se på transkribering, før vi presenterer koding og kategorisering.

3.6.1 Transkribering

Transkribering går ut på å omforme fra tale- til skriftspråk. Kvale et. al. (2015) viser til at denne forvandlingen er en splittelse der formuleringen fører til at data blir «tapt» i transformasjonen. For å få et mest mulig riktig sluttprodukt valgte vi å transkribere intervjuene snarest slik at de fortsatt var friskt i minne. Tjora (2021) påpeker at anbefales å inkludere alt som sies og gjøres i intervjuet i transkripsjonen for å sikre at ikke noe data blir borte. Intervjuene ble delt mellom oss for transkribering, også ble de kvalitetssikret i etterkant ved at vi sammenlignet hverandres transkribering opp mot lydopptaket. Dette bidro også til at vi fikk samme informasjon om dataen.

3.6.2 Koding og kategorisering

Når all transkribering er unnagjort, ønsker vi å gjennomgå teksten for å kategorisere datamaterialet. Her ønsker vi å benytte koder som er deskriptiv for utdraget eller avsnittet i transkripsjonen (Tjora, 2021). Kodene er tiltenkt definerte med bakgrunn i begreper fra det teoretiske rammeverket vårt. Videre ønsker vi å kategorisere kodene i de ulike kategoriene som utgjør hovedtemaene i studiens analyse. Dette fordi systematiseringen kan gi oss en mulighet til å utelukke de kodene som ikke er aktuelle i forbindelse med å besvare studiens problemstilling. Det kan også gi en god oversikt og en indikasjon over hva som vil være relevant å vektlegge i analysen.

3.7 Forskningsetikk

Uavhengig av de juridiske kravene som eksisterer hevder Tjora (2021) at det bør foreligge en fundamental etisk bevissthet underforstått i all forskning. Basert på den kvalitative forskningstilnærmingen i forbindelse med studien vår kommer vi nærmere inn på informantene våre og det oppstår et samspill mellom forsker og informant. Kvale et. al. (2015) beskriver den relasjonen som et asymmetrisk maktforhold. Som en følge av den tilknytningen som oppstår kan det være etiske utfordringer som dukker opp. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i Kvale et. al. (2015) sine fire områder de mener er avgjørende å

diskutere innen forskningsetikk. Disse er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

3.7.1 Informert samtykke

Et informasjonsskriv med samtykkeerklæring ble utstedt til alle informantene i forkant av intervjuene. I dette skrivet informerte vi om bakgrunn og formål med oppgaven vår. Videre forklarte vi hva deltakelse i studien innebærer, samtidig som vi gjennomgikk vilkårene for frivillig deltakelse. Skrivet ble utformet i henhold til retningslinjene til NSD og ble godkjent av de i forkant av datagenereringen. Ettersom vi ønsket å forsikre oss om at hver informant forstod hva deltakelsen innebar gjennomgikk vi skrivet i forkant av intervjuet. Før lydopptak ble startet, ble informantene spurt om samtykke og samtykkeerklæring underskrevet. Ettersom ikke alle informantene som var valgt på forhånd hadde ønske eller mulighet til å delta på studien antar vi at informantene stilte opp frivillig.

3.7.2 Konfidensialitet

Under gjennomgangen av informasjonsskrivet ble informantene informert om at dataen som ble generert gjennom intervjuet bare skulle være tilgjengelig for intervjuerne. Dette ble gjort for å forsikre oss om at informantene forstod at den dataen som ble generert skulle bli behandlet på en sikker måte. Videre ble det forklart at både lydopptak og transkriberinger skulle lagres på intervjuernes datamaskiner, samt at all data skulle bli destruert etter innlevering av studie i tråd med avtale med NSD.

Gjennom forskningsprosessen har vi ikke innhentet opplysninger som er sensitive eller personlige. De valgte spørsmålene har begrenset seg til å handle om hvordan den økonomiske innstramningen håndteres. Vi har også valgt å anonymisere kommunen for å gjøre identifiseringen av informantene minimal. Til tross for dette kan det være mulig å gjenkjenne kommunen basert på regnskapstall og sitater fra empirien. Det er derfor valgt å anonymisere den valgte virksomheten. Navn på informantene er utelatt og det er i stedet benyttet arbeidstittel.

3.7.3 Konsekvenser

Tjora (2021) hevder at det som bør prege forholdet mellom forskere og informanter er tillit, konfidensialitet, gjensidighet og respekt. Vi har forsøkt å basere oss på denne ambisjonen igjennom hele intervjuprosessen vår. Derfor har informantene blitt informert om at de alltid kan trekke seg fra studien hvis det skulle være at de i etterkant angrer på noe av

informasjonen som de har kommet med. Informantenes ønske om å utelate noe spesifikt fra transkriberingen er også respektert i henhold til dette.

3.7.4 Forskerens rolle

I henhold til Kvale et. al. (2015) er forskerens integritet og person det som er elementært for de etiske avgjørelsene som tas, i tillegg til kvaliteten på den empirien som dannes. Skjervheim (1996) påpeker at ettersom forskere er deltakere i samfunnet blir en også en del av feltet en observerer, derfor må en være bevisst på sin egen rolle. Ut ifra det hermeneutiske ståstedet til studien impliserer det at ting blir forstått basert på visse forutsetninger. Forutsetningene er derav elementære for hva som er uforståelig, og hva som er forståelig. Gilje og Grimen (1993) skriver at en aldri har blanke ark når en møter verden, det vil alltid eksistere forutsetninger som er tatt for gitt, disse kalles forforståelse. Forståelsen vil alltid påvirke oss som forskere, både i observasjoner og de valgene som er tatt, i tillegg til hvordan funnene er tolket.

Videre betrakter vi at det er fordelaktig å redegjøre for vår forhåndskunnskap om den valgte caseorganisasjonen. Ingen av oss er født og oppvokst i den aktuelle kommunen, men vi har henholdsvis bodd her i fem og tolv år. En av oss har også arbeidet i den gjeldende tjenesten, og en kan derav anse det som en selvfølge at forforståelsen har bidratt til å forme de brillene denne personen har analysert problemstillingen med. Gjennom hele forskningsprosessen har vi hatt et bevisst motiv til de forhåndskunnskapene som denne personen har besittet. Den andre personen har forsøkt å stille kritiske spørsmål og gjøre opp sine egne refleksjoner slik at forskningen ikke skal bli farget av den foreliggende forståelsen.

3.8 Forskningens kvalitet

I dette kapitlet ønsker vi å evaluere egen studie. Dette vil bli gjort ved å benytte oss av de tre vanligste kvalitetsindikatorerne; reliabilitet, validitet og generaliserbarhet opp mot forskningsprosessen (Tjora, 2021).

3.8.1 Reliabilitet – pålitelighet

Kvale et. al. (2015) peker på at reliabilitet går ut på om resultatene som kommer frem av forskningen er konsistent, pålitelig og om andre forskere kan reprodusere disse. Ut fra ulike personers erfaringsbakgrunn og forforståelse vil det være vanskelig i kvalitativ forskning å kopiere andres forskning. Tjora (2021) viser videre til at fullstendig nøytralitet ikke vil

eksistere. Vi føler derfor at det er relevant å gi en forståelse av den effekten vårt ståsted har hatt i forskningsarbeidet.

Tjora (2021) skriver at valget av informanter kan påvirke relabiliteten til forskningen. I oppgaven vår har vi valgt å bruke strategisk utvelgelse på bakgrunn av møtet med virksomhetsleder, avdelingsledere og basert på de kriteriene vi hadde satt på forhånd. Vi valgte å gå for denne da virksomhetslederne og avdelingsledere hadde god innsikt i hvilke avdelingsledere og ansatte som ville gi best utmåling og lang erfaring. Det vil være naturlig å tro at virksomhetsleder og avdelingslederens utvelgelse er basert på avdelingens preferanser, til tross for at vi ytret et ønske om å intervju personer med ulike perspektiv. I tillegg til flere samtaler med virksomhetsleder, er det utført 11 dybdeintervjuer. Vi føler at antallet intervjuer som er utført bidrar til å forsterke påliteligheten til forskningen, ettersom den omfatter flere ulike perspektiver på den prosessen som er gjennomført. Transkriberingen av dybdeintervjuene er gjort med ved hjelp av lydopptak, ettersom dette fører til en styrket relabilitet til oppgaven (Tjora, 2021). For å forsikre oss om at vi har klart å gjengi informantenes forståelse på en korrekt måte, har vi sjekket hverandres transkribering, i tillegg til å ha kvalitetssjekket informantenes sitater med vedkommende.

Jacobsen (2015) viser til faktorer som tilstedeværelse og antall intervjuere som intervju effekter som kan påvirke informantenes formuleringer. Både i intervjuene som vi hadde sammen, samt de vi hadde hver for oss, følte vi at det var en avslappet og behagelig atmosfære. Dette førte til at intervjuene følte ærlig, lett og åpen. De genererte dataene i denne kvalitative studien gjelder for et gitt tidspunkt. Det kan derfor være at senere studier vil generere andre data til tross for at de intervjuer de samme personene. En årsak til dette vil nok være at både perspektiv og situasjon kan forandre seg på ett år for informantene. Selv om vi hevder at vi har begrunnet og reflektert våre valg på en god måte, vil analysen avgjort være påvirket av de tolkningene vi har hatt av den genererte dataen. Det kan derfor være at det har blitt utelatt sitater eller data som ville vært relevante i forbindelse med studien. Vi har forsøkt å oversiktlig og systematisk presentere dataene på en slik måte at det vil være oppnåelig å separere de genererte dataene i studien med våre egne analyser (Tjora, 2021).

3.8.2 Validitet – gyldighet

Validitet, eller gyldighet, går ut på om de svarene som kommer frem er relevant til de spørsmålene som ble stilt under forskningen. Det vises til at en av fordelene ved å benytte seg av casestudie er at en oppnår en detaljrik og betydelig erfaring og forståelse av den aktuelle

casen, som fører til en høy gyldighet (Andersen, 2013). Ved å kvalitetssjekke sitater med informantene oppnår man også en forsterket gyldighet i studien, ettersom man sikrer seg at de brukte sitatene ikke blir brukt ut av kontekst. Tjora (2021) hevder at for å sikre høy validitet vil det være viktig å ha en bevisst holdning til treffende perspektiver og teorier. Det vises også til at det er nødvendig å være kjent med tidligere forskning innen det samme feltet, eller temaet. Vi har derfor utført et grundig og kategorisert arbeid for å kunne kartlegge betydelig og gjeldende teori innenfor det fagfeltet vi har valgt.

I intervjuene kom det frem følelser og historier som fortalte om en utfordrende og slitsom tilværelse. Det ble ikke lagt skjul på at de kuttene som var gjennomført hadde ført til en nedbrutt stemning blant mange av de ansatte. Samtidig var det mange av informantene som var overraskende positive for situasjonen og veien videre til tross for dette. Hvorvidt det stemmer at situasjonen og veien videre er like positiv slik det fremkommer i intervjuene, er vanskelig å svare på. Jacobsen (2015) viser til at informantene av ulike årsaker velger å holde tilbake informasjon, eller å pynte på sannheten. For å gi en økt validitet til studien forsøkte vi å komme i kontakt med flere informanter slik at vi kunne få med oss enda flere perspektiver. Dessverre var det ingen interesse blant de ansatte vi forsøkte å forhøre oss med.

3.8.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet går ut på om funnene i en studie kan gjelde for andre. Jacobsen (2015) hevder at kvalitativ forskning i utgangspunktet ikke har som agenda å generalisere funn. I studien vår har vi benyttet oss av en casestudie for å skaffe oss mest mulig erfaring og oversikt over den gitte situasjonen i en spesifikk organisasjon. Ut ifra at vi ser på endringsprosessen i en spesifikk virksomhet i en mellomstor kommune vil det være vanskelig å si om det vil la seg gjøre å kopiere den prosessen som er utført. Ei heller om det vil være ønskelig å kopiere. Det er derimot ønskelig at oppgaven kan være til refleksjon og inspirasjon for andre i lignende situasjoner. Det er derfor forsøkt å gjøre en grundig beskrivelse av konteksten i casen.

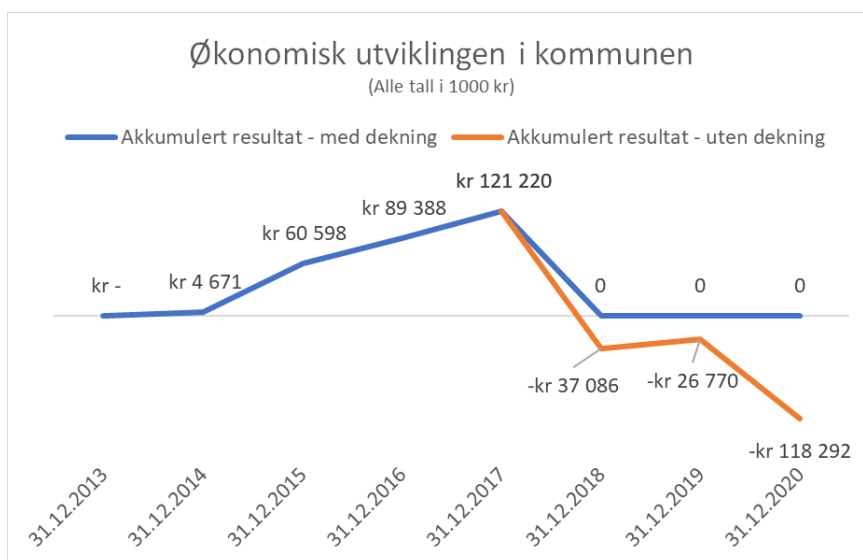
4.0 Empiri

I dette kapittelet ønsker vi å introdusere den empirien som er aktuell for å kunne besvare studiens problemstilling. Empirien vil i tillegg etablere grunnmuren for analysen. Vår empiri består hovedsakelig av de gjennomførte dybdeintervjuene med informantene, videre er den også komplementert ved å benytte dokumentstudier av den aktuelle kommunen. Først ønsker vi å presentere en beskrivelse av caseorganisasjonen slik at leseren skal ha mulighet for å skaffe seg en innsikt av empirien. Deretter ønsker vi å se på endringsprosessen ved å ta utgangspunkt i Oliver (1991) sine strategiske responser til endring og Kotters åttestegsrammeverk for endringsledelse. Videre skal vi gå nærmere inn på de styringsmekanismene som er iverksatt og benyttet i denne prosessen.

4.1 Beskrivelse av caseorganisasjon

Dette kapitlet skal gi en dypere forklaring på økonomien til den aktuelle kommunen, ved hjelp av historisk og dagsaktuelt regnskap, for å skape en oversikt for hvorfor de utførte budsjettkuttene er innført. Figuren nedenfor illustrerer den økonomiske utviklingen den aktuelle kommunen har hatt siden 2013. Alle figurene i dette kapitlet er basert på data fra den aktuelle kommunen.

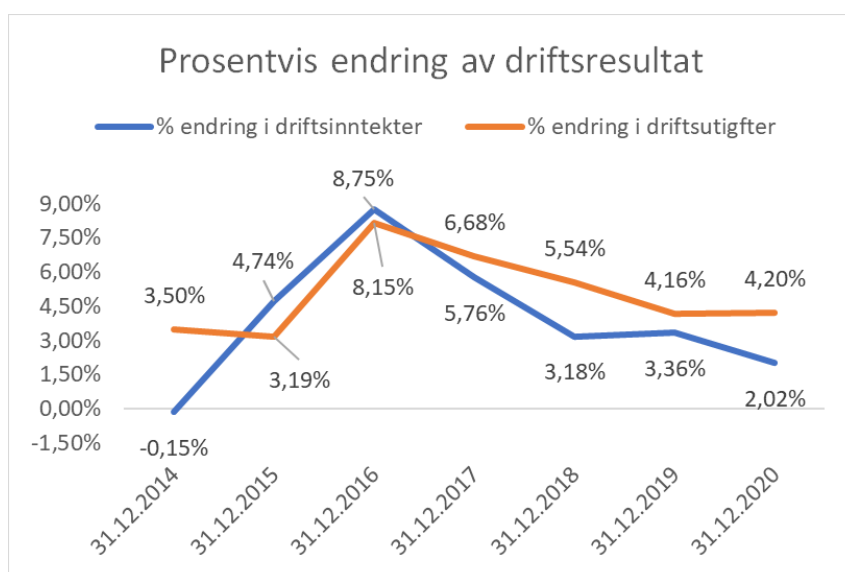
Figur 4: Økonomisk utvikling i kommunen.



Siden 2018 ser vi at kommunen har et økonomisk mindreforbruk tilsvarende 0,-. Årsaken til regnskapet avsluttes med 0,- er at det stilles et krav om at negativt netto resultat dekkes inn, så langt det lar seg gjøre, enten med å redusere investeringer, avsetning til disposisjonsfond eller inndekning av tidligere års merforbruk (Budsjett- og regnskapsforskrift §4-2, 2020). Ved å se

på det akkumulerte resultatet uten dekning, ser vi det reelle resultat som viser et merforbruk siden 2018. For å dekke dette merforbruket har kommunen valgt å stryke deler av avsetningene til premieavviksfondet samt bruk av oppsparingsfondene i årene 2018 og 2019. Videre vises det i budsjettplanen 2020 at det foreligger et salderingsbehov på rundt 320 millioner kroner. Dette skulle dekkes opp med innføring av minimumsavdrag, stillingsreduksjoner, innsparinger og bruk av fond. Ved årets slutt viser regnskapet at merforbruket endte på 118 millioner kroner. Merforbruket ble balansert med å redusere investeringer på rundt 7 millioner kroner mens resterende beløp på 111 millioner kroner ble tatt indirekte og direkte av disposisjonsfondet. Med indirekte menes det at budsjettet avsetningen til disposisjonsfondet ble tilbakeholdt og brukt for å dekke deler av merforbruket. En slik tilnærmingen nevnt ovenfor for å balansere finansieringsbehovet er ikke bærekraftig over tid da kommunens levetid begrenses til fondsreservene.

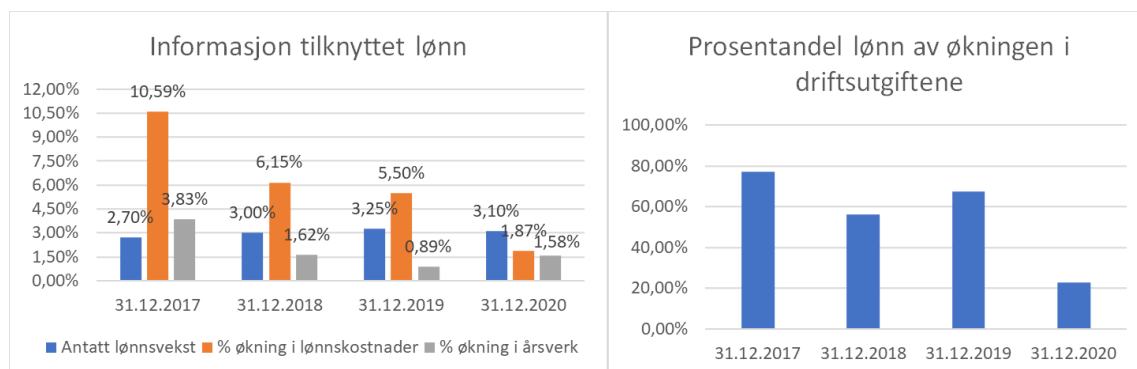
Figur 5: Prosentvis endring av driftsresultat.



Figuren over illustrerer samspillet mellom driftsinntektene og driftsutgiftene til kommunen. Det har siden 2014 vært en årlig økning og den prosentvise endringen er beregnet ved bruk av følgende formel: $\frac{\text{Driftsutgifter } P1}{\text{Driftsutgifter } P0} - 1$

Ved utgangen av året 2017 ser vi at økningen i driftsutgiftene overtok inntektene med en differanse på 0,92%. Trenden fikk et vendepunkt i 2019, men fortsatte i 2020. Den totale differansen fra 2018 til 2020 er 2.36%, 0.8% og 2.18%. Konsekvensene ved en slik utvikling er at de finansielle behovene for fremtidig drift må entes dekkes av finansielt overskudd, optak av lån eller bruk av oppsparte midler.

Figur 6: Informasjon tilknyttet lønn. & Figur 7: Prosentandel lønn av økning i driftsutgiftene.



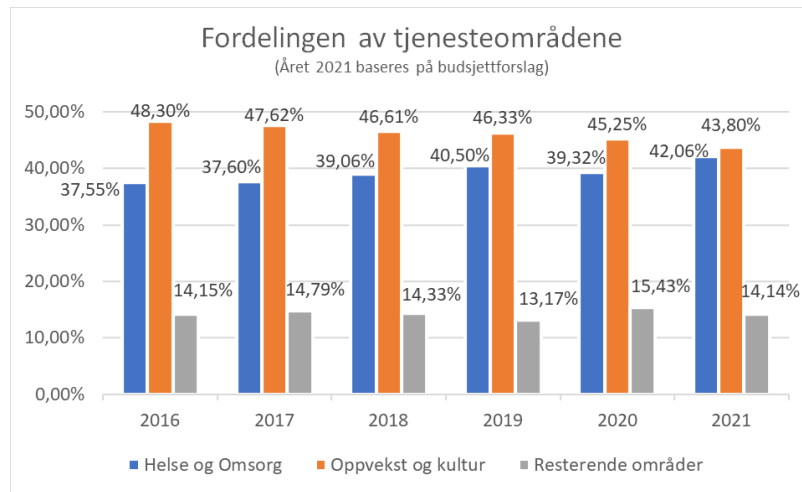
I figuren til venstre illustreres den prosentvise endringen i antatt lønnsvekst, prosentvis endring i lønnskostnadene og årsverk. Til høyre illustreres andelen lønnskostnader av driftsutgiftene. Følgende formel ble brukt:

1. $Driftsutgifter\ T1 - Driftsutgifter\ T0 = Driftsutgiftsøkning/reduksjon$
2. $Lønnskostnader\ T1 - Lønnskostnader\ T0 = Lønnsøkning/reduksjon$
3. $\frac{Lønnsøkning/reduksjon}{Driftsutgiftsøkning/reduksjon}$

Ved å se på grafen til venstre, ser vi at kommunen hadde i sine budsjettforslag, antatt en lønnsvekst på 2,70% i 2017, 3,00% i 2018, 3,25% i 2019, og 3,10% 2020. Regnskapet viser at den reelle lønnskostnaden for kommunen økte med over 10% i 2017, selv ved en økning av antall årsverk på nærmere 4,00%. Det er en trygg antagelse at økt sysselsetting i tillegg til lønnsvekst vil gi økte lønnskostnader, men trenden trappes brått ned i 2020. Der ser vi en relativ liten vekst i lønnskostnadene på tross av økt sysselsetting på 1,58% og antatt lønnsvekst på 3,10%.

4.1.1 Kommunens to store tjenesteområder: Oppvekst og kultur & Helse.

Figur 8: Fordeling av tjenesteområdene.



I figuren over illustreres fordelingen på tjenesteområdene til kommunen. Det er klart at de to største tjenesteproducentene består av Oppvekst & kultur samt Helse & omsorg. Til sammen utgjør de rundt 86% +/- av driftsregnskapet og tjenesteproduksjonen. Etter årevis med positiv vekst og økende oppsparing av fondsmidler, snudde trenden som vist i den økonomiske utviklingen, i 2018. Økende behov for kompetanse på arbeidsplassen gjorde at de to største sektorene i kommunen fikk et samlet merforbruk på 69 millioner kroner. Et slikt resultat bekreftet at nivået og kvaliteten på leverte tjenester må tilpasses til de økonomiske ressursene som er tilgjengelige. Dette antydes å peke mot helse og omsorgstjenesten som sto for 58% av merforbruket. Hovedgrunnen til merforbruket lå i rekrutteringsutfordringene, hvor kompetansedyktige arbeidere som anses driftskritiske var vanskelig å rekruttere samt høyt innleie av vikarer. Videre gikk Oppvekst og & kultur med et underskudd på overkant av 16 millioner kroner. Dette skyldtes en større svikt i de budsjetterte inntektene i en underavdeling.

4.2 Endringsprosessen

Budsjettkuttet som er innført i den aktuelle kommunen skyldes den økonomiske situasjonen som er forklart i forrige kapittel. En av informantene mener sterkt at de kuttene som er innført i 2022 skyldes store investeringskostnader. En av disse investeringene gjelder et kulturelt prosjekt, som det er vedtatt og bestemt at det skal være plass til i budsjettet. Det gjeldende prosjektet er forventet å ha en total utgifts-pakke på 300 millioner kroner. Hvor den aktuelle kommunen skal stå for 25% av disse kostnadene.

Flere av informantene peker på at det handler om at Helse- og omsorgsavdelingen skal driftes mer økonomisk og bærekraftig. Det vises til at tjenesten har et høyt nivå på kvalitet, men det

er også en veldig dyr tjeneste. Det er få brukere pr ansatt, slik at lønnskostnaden er den største kostnaden i avdelingene. En av avdelingslederne beskrev driften av tjenesten opp mot andre kommuner på følgende måte:

«Man får presentert sammenlignbare kommuner hele tiden der det vises til at vi er dyrere i drift enn de vi sammenligner oss med. Så da må man drifte på en bedre måte. Man ser derfor til andre kommuner på hvordan løsninger de har brukt på ulike ting, og hvorfor er det slik at de klarer å gjøre sånn og sånn.»

Videre forteller en av de ansatte at ettersom det er manko på helsepersonell må tjenestene tilpasses ut fra dette. Informanten følte derfor at det er forståelig at det kuttes ned i enkelte tjenester. Det begrunnes med følgende utsagn:

«... skulle vi ha tilbudt de samme tjenestene hele veien som man gjorde tidligere, så ville man ikke hatt nok personell i det hele tatt.»

Informasjonen om budsjettkuttet ble formidlet til virksomhetslederne av administrasjonen i Helse- og Omsorgsavdelingen og områdeleder i virksomheten i det årlige møte for virksomhetslederne. Avdelingsdirektør og Område leder er orientert fra Rådmannsnivå. Den ene informanten presiserte her at dette ikke kom som en overraskelse ettersom det skjer hvert år. Virksomhetslederne fortalte at de orienterte videre om disse kuttene gjennom Arbeidsmiljøgruppen, avdelingslederne, verneombud, tillitsvalgte, Kvalitetssirkelen, personalmøter, Brukerrådet og de pårørende. Det var en bred enighet blant avdelingslederne som samstemte med det Virksomhetslederne fortalte. Blant de ansatte var det mindre enighet, ettersom noen av informantene hadde fått med seg budsjettkuttet gjennom budsjettlekkasjer til media i tillegg til møter eller via ledelsen. Den ene ansatte beskrev det kommende budsjettkuttet på følgende måte:

«Men når man som sagt har arbeidet en stund så vet man at i visse perioder av året så kommer det noe (kutt). Og da vet vi at helsesektoren er en så stor del av den kommunale økonomien at det er der det kommer. Det (helse og omsorg) og skole er fast hvert år. Så hver gang budsjettet skal settes eller revideres så vet vi at det kommer kutt en eller annen plass, men vi vet ikke hvor vi står, hvorvidt vi står midt i det eller ikke.»

Lederstrukturen ble endret i 2015 i virksomheten og det førte til at områdene ble større for lederne. Den nylige pandemien førte også til en endring i tjenesten. Den ene virksomhetslederen forteller at i lang tid hadde de bare fokus på beredskap, og å arbeide med beredskapsplaner. Flere av informantene var enige i at økonomien er veldig styrende i forhold

til hvilke muligheter en har, og at den gir begrensninger. En av virksomhetslederne om budsjettkuttene som ble innført:

«Det er jo ikke nødvendigvis slik at vi klapper i hendene når kuttene kommer. Vi er ikke mer fornøyde med det enn noen andre, men vi har fått et oppdrag som vi må løse. Og da må vi stråle utad at det skal vi gjøre. Min jobb er å være positiv, se fremover, tenke smart, tenke ny type oppgaveløsning. Det hjelper ikke at jeg setter meg ned og sutrer over det. Jeg kan derimot si at det er krevende og det er vanskelig. Vi må gjøre noe, vi må tenke annerledes. Vi er jo opptatt av at det skal være levelig for både brukerne og de ansatte i denne prosessen.»

Videre fortalte flere av informantene om at det sjelden er en omstilling uten noen problemer eller komplikasjoner. De viser til at alle omstillingsprosesser har litt uro i seg, og dette påvirker de ansatte. Dette igjen fører til mer arbeid for lederne, forteller en av virksomhetslederne. Det fører til at man må ta noen nye runder i forhold til denne prosessen. Den utalte videre:

«Mye arbeid med å gjøre jobben for mindre penger. Det er utrolig krevende for alle parter. På alle nivå.»

Samtidig presiseres det at grunnet at de ansatte er kreative og løsningsorienterte har det kommet frem mange nye løsninger. Dette har ført til at enkelte enheter i organisasjonen har klart å innovere og omstille seg slik at hverdagen ikke har blitt verre, det må bare arbeides annerledes. I noen tilfeller har det ført til bedre resultater etter kuttene ettersom ikke alt en gjorde tidligere var nødvendigvis bra, og det har kanskje derfor trengtes en fornying. Et av tiltakene som har blitt igangsatt i organisasjonen er både for å imøtekomme budsjettkuttene, men som samtidig innfrir kravene i forhold til brukerne og tjenesten. Det presiseres i et av intervjuene at dette tiltaket ble gjennomførbart på grunn av ekstra midler som følge av pandemien.

Fordelingen av kuttene gjøres ved å lete på nivået på tjenestene og lete konkret i turnusene etter slakke. Her letes det etter oppgaver som gjøres i dag, men som ikke skal gjøres ifølge vedtakene. Hovedfordelingen av kuttene blir derfor jevnt fordelt ut fra budsjettstørrelse. Utgangspunktet er en jevn fordeling av kutt. Det gjøres ved at alle avdelingene må forsøke å kutte så mange prosent som mulig. Grunnet en ulik ressurstilgang og nivå på tjenesten blir det ofte en ujevn fordeling på noen områder. Under det forrige budsjettkuttet, i 2021, hadde en av avdelingslederne mulighet for å kutte en person på alle vaktene i en av avdelingene. Dette

medførte et vesentlig kutt i forhold til antall årsverk. Under det siste budsjettkuttet i 2022 ble de igjen bedt om å kutte ett årsverk til, som et resultat av jevn fordeling av kuttene. En av avdelingslederene uttalte følgende om det nye kuttet:

«Også kan man jo kanskje angre litt på at vi tok så mye i fjor, når vi da fikk beskjed om at vi måtte ta på nytt igjen i år, fordi at da følte vi jo egentlig ikke at vi hadde noe mer å ta. Og så måtte vi det allikevel. Selv om jeg tror ... jeg hadde oppriktig trodd at i og med at vi tok så mye i fjor, så skulle vi slippe å ta like mye som de andre avdelingene på nytt igjen.»

I den ene avdelingen ble det ikke foretatt noen kutt ettersom det ville gi en svekket tjeneste under det som er kravet.

4.2.1 Handlinger

Siden det er handlingsfrihet i virksomheten er det virksomhetslederene, sammen med hele tjenesten, som bestemmer innenfor budsjetttrammene. En av virksomhetslederene presiserer at det er mye som bestemmer seg selv. Det er vedtak som skal oppfylles, det må være bemanning i tjenesten, osv. Tjenesten begrunner gjennom Risiko- og sårbarhetsanalyse de konsekvensene som vil eller kan oppstå som en følge av de handlingene som foreslås. Deretter er det opp til politikerne å avgjøre hvorvidt tiltakene skal gjennomføres.

Virksomhetslederen uttaler videre:

«Må fokusere på samarbeid og tjenesteutvikling, og mindre at vi skal slutte med mange tjenester. Min rolle er jo opp mot avdelingslederene. Være deres nærmeste, styrke og støtte der det er behov. Bidra og bistå. Legge føringer som gjør at vi kommer oss fremover på en utviklingsorientert måte.»

Flere av avdelingslederene viser til at kulturen etter kuttene kommer veldig an på hvem som er på jobb. Dette fører til diskusjon innad i virksomheten ettersom noen av de ansatte er mer interessert i å finne løsninger, mens andre ikke er interessert i det hele tatt. En av avdelingslederene forteller at det er spesielt de som har arbeidet i tjenesten i 20-30 år som føler at endringene er vanskelige. Disse har vært vant til en helt annen bemanning enn det som er nå, og føler at det er vanskelig å gå bort fra dette. I en annen virksomhet er det arbeidet med å skape forventninger om at de ansatte skal utvikle seg. Det oppfordres til å ta videreutdanning, kurs, ansvar og å bidra. I tillegg er det jobbet systematisk og målrettet for å skape en struktur på alt slik at det gir forutsigbarhet og trygghet for de ansatte. Videre forteller en avdelingsleder at det er utført medarbeidersamtaler etter informasjon om kuttene for å skaffe

en oversikt over de ansattes tanker om kuttene. Dette er gjort slik at de ansatte får luftet sine tanker angående hva som er bra/dårlig, hva kan gjøres noe med, og forslag. Dette har ført til en forbedring i rekrutteringen til virksomheten. Det står i sterk kontrast med resten av organisasjonen, ettersom de har slitt veldig med rekrutteringen grunnet et nedadgående omdømme.

4.2.2 Reaksjoner

I forskjell til skolene der det er mange foreldre som kjemper mot kutt, er det få eller sjeldent at det foregår fakkeltog for disse avdelingene og de vi tar vare på her forteller en virksomhetsleder. Spesielt i valgår tør ikke politikerne å gjøre store kutt i Oppvekst- og kulturavdelingen (OK). Dette fører til at store kutt blir gitt til Helse- og omsorgsavdelingen, ettersom disse to avdelingene er de største utgiftene til kommunen. Virksomhetslederen uttaler videre:

«Det blir mindre barn, hvorfor kan de ikke legge ned den skolen da? Nei, det blir for mye støy av det. Jeg synes det er vanskelig å forholde meg til det politiske landskapet. Fakta er at det blir færre barn. De har for mange ressurser og må bruke ressursene sine på en bedre måte. På helsesiden er det et fakta at vi skal stige. Vi skal gi mer tjenester og trenger mer penger. En kunne derfor ha ønsket at politikerne hadde litt mer mot til å ta noen tøffere beslutninger hos andre. Men de føler vel at vi driver med luksustjenester.»

Det er bred enighet om at de har vært klar over den økonomiske situasjonen i kommunen på et eller annet nivå. Det er også enighet om at det har vært en forbedring i endringsprosessen i år, i forhold til tidligere år. Flere av avdelingslederne forteller at det har følt bekymring over beskjeden om innstramning i alle tre budsjettkutt-rundene som har vært. De forteller videre at de under møter i Kvalitetssirkelen får frest av seg det negative med kuttene etter at disse kuttene er presentert. Deretter starter arbeidet med å utarbeide Risiko- og sårbarhetsanalyser, arbeide for å tenke annerledes, samt komme på løsninger. Det er enighet om at folk er generelt bekymret for endring i utgangspunktet, og at det er krevende å lære seg å tenke nytt og gjøre ting utenfor komfortsonen. Virksomhetslederen forteller følgende om reaksjoner på endringsprosessen:

«Vi virksomhetsledere kan godt bestemme at vi skal slutte med det og endre noe annet, men det hjelper ikke mye hvis ikke avdelingslederne eller primærgruppen arbeider med å nå de målene. Det er derfor viktig at folk er med på det. Det må henge sammen.»

Vi må si og forstå det samme. Kanskje ikke være enig i det, men oppdraget/kravet er jo der, også må man bli enige om hvordan vi løser det på best mulig måte. Det er litt forskjell i hvordan dette gjennomføres. For det er jo en ramme vi må innfri. Noen plasser er det veldig klart, mens andre plasser så har de ikke kommet like langt i denne prosessen.»

En av avdelingslederne uttaler at man får litt perspektiv når man ser på de avdelingene som har mye mindre tid om dagen, men som fortsatt innehar det nivået som er fastsatt av kommunen. Informanten forteller videre at det kan være utfordrende å motivere de ansatte til å tenke annerledes. At det er mulig å komme i mål med oppgavene selv om man er færre på arbeid. Det som nå er normal bemanning var tidligere i tjenesten sett på som minimumsbemanning, og ved denne bemanningen var ofte driften nesten lagt død tidligere. Det er derfor flere ansatte som har slitt med denne omstillingen.

De ansatte har også ytret sin bekymring til ledelsen. De reagerer hovedsakelig på aktiviteten til brukerne. De frykter at det kommer til å være få ansatte på jobb som fører til at tjenestemottakerne må tilbringe tiden inne i boligen for at det skal være mulig å sikre primærbehovene deres. Avdelingslederen uttaler følgende om de ansattes reaksjon på nye kutt i årsverk.

«Hvor skal dette ende? Skal vi bare være nødt til å ta ned på nytt, og på nytt, og på nytt? Og det er selvfølgelig umotiverende. Jeg tror at hvis alle kuttene hadde kommet i en smell, så hadde man klart og stått i det. Visst at nå må vi gjøre dette, og komme oss på det nivået en gang. Men når man får samme beskjed på nytt igjen året etterpå, så tror jeg det kan være vanskelig å akseptere, og vanskelig å motivere seg til jobb. I det hele tatt være på jobb.»

En ansatt forteller at hen er oppgitt over at det ikke er nok helsepersonell til at det kan prioriteres uteaktivitet for brukerne. Uttaler videre følgende om sin egen reaksjon til kuttet:

*«Når jeg fikk greie på kuttet nå sist, så jobbet jeg på en annen avdeling, og vi hadde allerede året før kuttet 2,5 årsverk. Så da kjente jeg det litt sånn her: «*sukk* hvor langt ned skal vi gå?» Og spesielt denne brukergruppen som vi har behov for å jobbe så nært opp mot og gi de et tilbud. De er avhengige av det tilbudet vi kan gi.»*

Den ansatte nevner også at blant de ansatte er de fleste negative til omstillingsprosessen. Selv om det arbeides med å snakke om det, samt finne mulige løsninger, er det veldig mange ansatte som sier:

«Hvis det fortsetter slik så gidder jeg ikke»

De ansatte er vant til å arbeide i et system, og når det kuttes flere årsverk fungerer ikke systemet slik som det gjorde tidligere. Den ansatte forteller at en av konsekvensene av dette er at de ansatte må gå på tvers av avdelingene og beboerne, noe som fører til at en mister oversikten over brukerne. Det fører ofte til at de med lavest vedtak blir mest utsatte. De tjenestemottakerne som er mest krevende får oppmerksomheten. Samtidig er det de brukerne som roper høyest og som har sterke pårørende som får best tjeneste. Den ansatte uttaler videre:

«Noen av personellet sitter og tenker at: «Nå må vi markere. Nå må vi vise at dette ikke går an. Vi kan ikke ha det slik lengre. Skal vi tilbake til oppbevaring, eller skal vi faktisk ha mulighet til aktivitet».»

Den ansatte forklarer dette med at det var en tid før HVPU-reformen der tjenesten bare drev med «oppbevaring» av brukerne. Det blir en slags balanse mellom «å holde i livet» og «å leve livet». Veldig mange tenker at hvis nedskjæringene fortsetter så blir det tørt til slutt.

Det har også kommet misfornøyde reaksjonen fra pårørende og tjenestemottakerne. Dette går ut på at tjenestemottakerne har fått en endring eller reduksjon i tjenestene de tilbys. En av avdelingslederne forteller at kommunen har full anledning til å gjøre dette ettersom de fortsatt leverer en lovpålagt tjeneste, den bare løses på en annen måte. Informanten uttaler videre:

«Vi har ryddet bort tjenester som ikke tilhører Helse og omsorgsavdelingen, slik at vi kan fokusere mer på de tjenestene som vi faktisk må utføre. For de som mottar tjenester fra oss vil nok kvaliteten oppleves som endret og dårligere, men det er en nødvendig tilpasning vi må gjøre for å benytte helsepersonellet til andre lovpålagte oppgaver og tilpasse oss de økonomiske rammene vi på en måte er pålagt. De ansatte reagerer på at de erfarer at noen beholder tjenesten sin, mens andre får en større endring og redusert tjeneste.»

En annen ansatt uttaler seg følgende om de pårørendes reaksjon til denne endringsprosessen:

«Vi har hatt pårørende som har sagt at de er fryktelig uenige i det som skjer, men hvor langt de har gått tør jeg ikke å svare på. Men det er mange pårørende som har reagert på endringene. Det har vært pårørende som har truet med forskjellig, deriblant å gå til sivilombudsmannen.»

En avdelingsleder uttaler følgende om reaksjonen på det siste budsjettkuttet:

«Jeg kjente det ganske kraftig, spesielt på det andre budsjettkuttet da vi ble tilføyd en ny beboer. Dette medførte at vi fikk økt budsjettkutt for å imøtekomme denne nye beboeren, men samtidig fikk vi beskjed om å kutte ned. Dette gjorde at avdelingene ble slått sammen og det samme ble budsjettet, noe som krevde totalrenovasjon av turnusen.»

Videre forteller informanten at de ansatte reaksjon har vært blandet av usikkerhet og tapping av energi. I en periode var også tilliten annerledes, men dette har normalisert seg i etterkant. Det er også merket en endring i de ansatte når det kommer til hvor langt de strekker seg, kortere svar, lavere lyst for samarbeid og arbeid, samt at de ansatte ikke føler at de klarer å levere den tjenesten som de ønsker å levere.

4.3 Konsekvenser og effekter av kuttene

I dette kapittelet skal vi se på den empirien som omhandler konsekvensene og effektene som har oppstått som en følge av budsjettkuttene.

4.3.1 Kvalitet

Når det kommer til kvaliteten på tjenesten forteller en av virksomhetslederne at virksomheten ligger høyt på kommunebarometeret, som tilsier at det leveres gode tjenester. Virksomhetslederen sier videre at det ikke har vært noen markant endring, og at denne i så måte hovedsakelig skyldes rekrutteringsutfordringer og sykefravær, og utdyper:

«Hvis alle som skulle vært på jobb er på jobb, så er vi fortsatt der at det går bra. Da leverer vi fortsatt gode tjenester.»

Flere av avdelingslederne forteller at innad i organisasjonen skal tjenesten ha et så likt nivå som overhode mulige. Det skal ikke ha noe å si hvilken avdeling du er. Etter de siste nedskjæringene er planen at tjenesten skal ned på det lovpålagte nivået. En av avdelingslederne uttaler seg følgende om denne endringen:

«Vi har jo fått beskjed ganske mange ganger nå de siste årene at vi skal jo faktisk ned i kvalitet. Det høres ikke bra ut i det hele tatt.»

Dette målet arbeides det mot, ettersom det per dags dato utføres for mange tilleggstenester som går utover det som er lovpålagt. Det forventes at dette tvinger seg frem når de ansatte innser at man ikke får utført alt som tidligere. Det er flere av de pårørende som reagerer på dette. Når det kommer til tjenester utenom det som er lovpålagt uttaler en avdelingsleder seg på følgende måte:

«Men herregud for ja, sikkert ikke noe mer 5 år siden, så var det fortsatt sånn at de ansatte dro alene på kjøpesenteret og kjøpte julegaver for brukerne til familien deres, og alle de her tingene som man har vært vant til å gjøre i så mange år. Og så bare, nei, vi skal ikke gjøre det mer. Dekkomlegging, det er jo en evig diskusjon ... det er verge eller pårørende som har ansvaret for å legge om dekkene på bilene deres. Det er ikke vi som skal stå å legge om dekkene. Vi er helsepersonell.»

For flere av de ansatte sitter det i hodet hvordan ting var før, og det kan derfor være vanskelig å godta at slik er det ikke lengre. En av avdelingslederne forteller at begrunnelsene for de endringene som er innført er politisk vedtatt, og det er derfor ikke mye de ansatte eller ledelsen kan si. Det som kan gjøres er å forsøke å tilpasse seg de nye kravene og forventningene som er bestemt oppe i systemet. Det er bred enighet blant avdelingslederne om at til tross for at de ikke liker situasjonen må det forsøkes å gjøre det beste ut av de midlene som gjenstår for å kunne gi tjenestemottakerne gode dager.

En av de ansatte som arbeidet i en av virksomhetene som ble hardest rammet ved forrige nedskjæring forteller at etter kuttet på 2,5 årsverk følte de at de ikke klarte å levere det samme tilbudet som tidligere, til tross for at dette ble forsøkt og ønskelig. Den ansatte nevner også at en er avhengig av å få med seg personalgruppen til å godta endringene, og at dette kan spille inn på om kvaliteten på tjenesten endres. Personalgruppen må derfor motiveres til å se på disse tiltakene slik at det kan fungere, hvis ikke personalgruppen er med blir det ingen fremdrift. Den ansatte utdyper:

«... og du vil alltid ha noen som sier at: «Nei, det skjer ikke på min vakt. Vi drar, vi gjør ikke dette. Vi må vise ledelsen at slik er det. Altså nå kan de ikke kutte mer.» Også har du noen som tenker at «kuttet er det, vi må gjøre det beste ut av det. Hva skal vi gjøre for å ...?»»

Videre forteller en av de ansatte at kvaliteten på tjenestene etter kuttene har blitt deretter. De ansatte gjør det de skal, men ikke mer. Det er ikke mer å gå på. Tjenestemottakerne får det de må ha, men ikke noe utover dette ettersom det ikke er mye mer å ta av. Samtidig som at noen ansatte viser forståelse for at det gjøres kutt i tjenesten, er de var på at det ikke må skjæres helt ned til beinet slik at de er tilbake til tiden med institusjon.

En av avdelingslederne uttaler at målet med tjenesten er å levere tjenester som er lovpålagt å gjennomføre. Kvaliteten på tjenestene skal være god, men begrepet kvalitet er ikke definert. Informanten sier videre at dette er individuelt, men at det i prinsipp handler om å levere gode tjenester med de ressursene som er tilgjengelige. Budsjettkuttet har økt bevisstgjøringen på hvordan man gjennomfører vedtakene på best mulig måte, samt hvordan ressursbruken er i

fordelt i organisasjonen. Selv om enkelte føler at kvaliteten har gått ned, er den i tråd med Nasjonal Veileder. Det har også blitt et større søkelys på hva som er gode tjenester enn tidligere. Det kan tenkes at fokuset på tjenestene har økt for å kunne eliminere uønskede tjenester som ikke skal dekkes i henhold til vedtakene.

4.3.2 Sykefravær

Det er bred enighet om at sykefraværet har vært skyhøyt under pandemien. Det er derfor vanskelig å si om det skyldes endringsprosessen eller om det er på grunn av de de strenge retningslinjene som er iverksatt i denne perioden. En av avdelingslederne forteller at de har et sykefravær på 19% mot kravet til kommunen på mellom 7-9%. Informantene forteller også at sykefraværet var forventet å flate ut etter pandemien, men dette har ikke skjedd til dags dato. En annen avdelingsleder peker på at siste budsjettkutt ikke er iverksatt hos deres virksomhet enda, og at det derfor ikke har vært noen uforventet høy økning, sett bort fra pandemien. Det utdypes at virksomheten forventer høyere sykefravær når kuttene er iverksatt ettersom det vil føre til økt belastning med færre ansatte og mindre motiverte ansatte.

En av virksomhetslederne forteller at sykefraværet er alt for høyt, og spekulerer i at det kan handle om endring i arbeidslivet. Det høye sykefraværet fører til en høy utgift som det ikke klares å dekke opp, dette løses ved å ikke leie inn vikarer på alt fraværet. Altså at man legger lista lavere. Flere av informantene uttaler at sykefraværet er høyest i perioden november til februar, og lavest på sommeren. En av de ansatte forteller at de fleste vikarene består av vernepleie-, sykepleie- og sosionomstudenter, og viser til at det er vanskelig å hente inn vikarer i enkelte perioder, herunder eksamensperioder for studentene som er hovedsakelig i perioden november til desember og april til juni.

4.3.3 Budsjetttramme

Flere av informantene viser til at budsjetttrammen i avdelingene, og derav virksomheten, overholdes i de fleste tilfellene, og i de virksomhetene som ikke klarer det kan det virke som at dette skyldes at budsjettet er for lavt i forhold til den aktiviteten som er der på grunn av vedtakene. Virksomhetslederne forsøker å belyse hvorfor det er slik i de avdelingene det gjelder. Det er bred enighet om at de største budsjettavvikene skyldes bruk av overtid. Noen av informantene uttaler at de spekulerer i at det mangler en felles forståelse for hvor mye som faktisk skal til for å ta i bruk overtid.

Avdelingene har også sett på hvordan andre avdelinger både innad og utad for egen virksomhet har løst utfordringer som omfatter fravær, ubesatte stillinger, høy turnover, dårlig

jobbhelse og lite kompetanse. Det nevnes at en ikke kan ta blåkopi av løsningene de har kommet frem til, men at det er interessant å se hva som er gjort og hvilke reaksjoner og muligheter som har kommet frem. En av avdelingslederne forteller at prosessene rundt budsjettkutt har blitt bedre enn de var tidligere, og utdyper:

«Jeg har vært med på mange omstillinger og budsjettprosesser, samt konsekvensene av disse. Og da hadde vi få verktøy som kunne hjelpe oss å effektivere de. I dag har vi helt andre muligheter. Det at vi har en ledelse som tror så på systematisk arbeid med bruk av ROS-analyser, kvalitetssirkler, osv. At man får ansatte-medvirkning med tillitsvalgte, verneombud og konsekvens-vurderer, slik at man kan iverksette på en måte tiltak, samt synliggjøre og dokumentere på en helt annen måte, slik at det er troverdig. Tidligere fikk du levert en sum, og beskjed om å løse det. Og den løste jo leder ofte alene. Slik at kvalitetssikringen rundt er mye bedre og resultatet blir jo også mye bedre.»

Når det kommer til økonomisk rapportering gjøres dette en gang i måneden på både avdelingsledernivå, virksomhetsledernivå og områdeledernivå. I etterkant av dette er det en gjennomgang med økonomiansvarlig i kommunen der det blant annet sees på overskudd/underskudd og overtid, ettersom dette er en av de store årsakene til budsjettoverskridelse. Her forsøker en å finne årsaken til hvorfor det er avvik og iverksette tiltak mot dem. En av avdelingslederne uttaler at det er mye god informasjon som kan hentes ut av dette rapporteringsprogrammet. Det bidrar til å gi en forutsigbarhet, struktur og forståelse for ansvarsområdet til lederne på en annen måte enn tidligere.

En avdelingsleder forteller at reduksjon i antall stillinger og minimumsbemanning har ført til økt avvik i form av personalmangel, som igjen har blitt løst ved å benytte overtid. Dette har igjen resultert i en budsjettøkning i stedet for en budsjettreduksjon i den gjeldende virksomheten. Informanten utdyper videre at denne personalmangelen kommer av en opplevelse og ikke et reelt problem. Det kan derav virke som at de ansatte ikke har klart å tilpasse seg den nye hverdagen med færre ansatte på jobb enn det var før budsjettkuttet, og utdyper:

«Jeg får også beskjed om å nå ut til ansatte om å begrense bruken av overtid, være mer fokusert og løsningsorientert for å unngå bruk av overtid. Det tar også tid å få alle ansatte med på dette. Vi havner i en syklus hvor nedbemanningen gjør oss sårbare, som igjen utløser overtid, som igjen utløser høyere driftskostnader.»

Når det kommer til belønning er det bred enighet om at når det kommer til finansielle belønninger var dette noe som eksisterte tidligere, men som har blitt fjernet for en del år siden. Denne belønningen gikk tilbake til avdelingen og ikke til lederen. Det er hovedsakelig anerkjennelse, «klapp-på-skulderen» og skryt som er de mest vanlige belønningene i avdelingen kommer det frem av de fleste samtalene.

4.3.4 Positive effekter

Det er bred enighet om at budsjettkuttet har ført til bedre samarbeid mellom avdelingsledere. Dette har ført til et større fagmiljø og en bedre utnyttelse av kompetanse på tvers av avdelingen. Det gir også en bedre kultur på jobb. Der det tidligere var en veldig preget «en til en»-kultur, har det i etterkant av kuttene blitt bedre samarbeid om vekten. Flere av informantene uttaler at gjennom å benytte seg av velferdsteknologi, som alarm- og varslingsystem, har virksomhetene klart å kutte ned på den høye bruken av indirekte tid. En av virksomhetslederne utdyper at den aktuelle kommunen har kommet langt når det kommer til velferdsteknologi. Dette har bidratt til å kutte ned kostnadene uten å gå ned i kvalitet på tjenestene. I noen tilfeller har den faktisk økt, uttaler en avdelingsleder. Flere informanter forteller at det har blitt iverksatt flere gruppeaktiviteter som et mottiltak for endringene. Dette tiltaket har resultert i positive effekter som mindre ensomhet, samt mer vennskap og sosialisering for tjenestemottakerne.

Noen av avdelingene har blitt slått sammen grunnet budsjettkuttet. Sammen innføringen av velferdsteknologi har dette ført til flere synergieffekter som har gitt lavere utgifter, mottiltak til endringene og andre uventede gevinster. Dette har resultert i at tjenestemottakerne og de ansatte har meningsfulle liv med innhold, til tross for flere kutt i årsverk de siste årene. Endringsprosessen har også medført at flere av informantene føler at de har blitt tvunget til å tenke annerledes. Hvilke tiltak kan iverksettes for å gi gode tjenester, utvikle nye tiltaksplaner og risikokartlegging for å gi best mulig resultat med de ressursene som er tilgjengelig.

En av de ansatte forteller at å definere arbeidsoppgavene på nytt kan være en god løsning på utfordringen med færre helsefagpersonell. Dette utdypes ved at helsefagarbeiderne får større arbeidsoppgaver enn det som er tilfellet i dag, og at for eksempel vernepleiere får en større arena å arbeide på. Dette vil skape en utvidet kompetanse på tvers, ettersom verne- og sykepleiere sirkulerer rundt på flere avdelinger. Selv om prosessen når det kommer til å ta ned årsverk har blitt bedre, føler noen av avdelingslederne at det kan være vanskelig å motivere seg selv og de ansatte til kuttene. En av avdelingslederne utdyper:

«For min egen del synes jeg det er tungt å gjøre det her på nytt igjen i år. Å motivere ansatte på nytt igjen, til å ta et nytt kutt. Og selv om vi prøver å ros-kartlegge, altså risiko og sårbarhetsanalyse, i forhold til hva som gir minst konsekvenser for våre tjenestemottakere, slik at det skal gå minst utover dem. Men allikevel så vet vi jo at det fører til mindre aktivitet. Jeg hadde ikke lyst til å si dårligere tilbud, men det er jo egentlig det. Også er det sånn at det må man forholde seg til, og så må man også øve seg på å tenke at de tingene vi får til er bra nok i forhold til hva som er bestemt at vi skal gjøre.»

4.3.5 Negative effekter

Flere av avdelingslederne og de ansatte føler at kvaliteten har gått ned på tjenestene som ytes. Dette skyldes nok at mange av de tjenestene som ble utført betegnes som ekstratjenester i dag, og tiden som har blitt brukt til dette skal helles spares til aktiviteter som tjenestemottakeren har bedre nytte av. Disse endringene skyldes de politisk vedtatte kriteriene for tjenester ved Helse- og omsorgsavdelingen i kommunen, og sier at hvis en tjeneste ikke er et målrettet habiliteringstiltak, anses det som praktisk bistand og tjenestemottakeren må koste noe av denne selv. Et eksempel her er at tidligere ble det laget middag for beboerne i de ulike avdelingene, mens nå bestilles det ferdigmat som varmes i mikro. Andre vedtak forteller eksempelvis om skift av sengetøy, gulvvask og klesvask. Dette er faktorer som ikke er tilpasset hver enkelt tjenestemottaker og vil derav være vanskelig å opprettholde, ettersom noen av tjenestemottakerne har behov for daglig skifte av sengetøy i stedet for hver fjerde uke som vedtaket sier.

En av avdelingslederne forteller at som følge av innføring av velferdsteknologi, økonomiske tilpasninger på grunn av budsjettkutt og politiske vedtak om kriterier for tjenesten, har virksomheten mistet deler av det som ble økonomisk tildelt tidligere. Dette har medført at de ikke leverer den hjelpen og tjenesten som ble utført tidligere. En annen avdelingsleder viser til at turnusen har blitt endret slik at tjenestemottakerne har fått redusert antall personale rundt seg. Dette har ført til at personalet er mer spredt i virksomheten. Det er for tidlig å si om dette har noen effekt på bruker eller personale.

Det er bred enighet om at de gjerne skulle sluppet å foreta de endringene som er iverksatt. En av virksomhetslederne uttaler følgende om tiltakene som er iverksatt:

«Det som kanskje kan være det mest fortvilende, eller utfordrende, er det at man er usikker på om politikerne vet hva de beslutter. For vi får en oppgave om å kutte så og

så mye. Så lager vi prosesser, og sier at hvis vi skal kutte dette så må vi gjøre sånn, sånn, sånn. Også leverer vi fra oss det til politikerne med en ROS-analyse (Risiko- og sårbarhetsanalyse). Det forteller hva konsekvensene av det blir. I år har vi gitt fra oss en ganske drøy ROS-analyse som går inn betydningen dette vil få for vår målgruppe. Også kan man lure på om de egentlig forstår hva det betyr.»

En trangere økonomi og færre ansatte fører til at tjenestemottakerne som ikke har absolutte behov og tvangsvedtak blir de som rammest hardest av budsjettkuttet. De med tvangsvedtak kan det ikke gis færre tjenester på, og det blir derfor de tjenestemottakerne som ikke har tvangsvedtak som får konsekvensene og endringer i tjenestetilbudet sitt. En av avdelingslederne uttaler følgende om dette:

«... noen kan vi ikke røre og berøre, fordi at da går det på deres rettsikkerhet og personalets sikkerhet løs. Det er ikke noe alternativ, så vi driver også og beskjer på en mye mindre gruppe, og er det noen som ser konsekvensene av det, det på en måte går ikke. Vi har ikke løsninger der. Så vi har sett på det. Vi har vurdert det. Det er altfor høy risiko. Det uakseptabelt høy risiko. Vi har ikke noe tiltak som kan bøte på det, og vi kan dokumentere det. Så vi tar ikke ned det årsverket (1 årsverk). Så det er konsekvensen.»

Det savnes også en ressursreguleringsmodell i virksomheten, ettersom dette er en modell som finnes i andre avdelinger i kommunen, forteller en avdelingsleder. Dette er en aktivitetsbasert finansiering som setter pris på hver vedtakstime, altså det som står i vedtaket for tjenestemottakeren, og som til slutt utgjør budsjettet for organisasjonen. Informanten uttaler videre at det gjennom årene har vært forsøkt å utvikle en slik modell, men at det alltid er noen som stopper arbeidet før det blir fullført. Det fører til at det ikke er noen rammer for vedtakstimerne og indirekte timer, ettersom det ikke har noe å måle det opp mot. Det er også viktig med en slik modell og ramme for at brukerne skal vite hva slags tjenester de får, hvilket omfang de får det ikke, samt at deres rettigheter blir ivaretatt, og utdyper:

«... og det er jo mye indirekte tid for våre målgrupper fordi at de har disse livslange behovene, vi følger dem i så mange faser, og det er så få deler livet og livets områder de kan ivareta selv, sånn at vi får jo totaliteten, sant. Vi samhandler jo med skole og arbeidsplasser, fastleger og spesialisttjenester, familiene deres og fysioterapi. Det er jo uendelig, og på mange har vi disse vedtakene med bruk av tvang og makt som er lovpålagt veiledning som skal følges opp, vedtak skal skrives, avmeldinger skal

skrives, det skal evalueres. Masse indirekte tid knyttet til å organisere tjenester for denne målgruppen. Og det er vi jo veldig spent på. Hvordan skal vi klare å vite at vi finansiere og får riktige budsjett i forhold til det, for det er litt vanskelig å synliggjøre.»

Det er bred enighet om at kuttene i årsverk har ført til en utfordring ved sykdom og fravær. Tidligere klarte virksomhetene seg med en person mindre fordi det var mer å gå på, mens det per dags dato er ingenting å gå på for å opprettholde aktivitetene i tjenesten. Det fører til at det må leies inn vikarer på overtid. En av avdelingslederne viser til at bortsett fra pandemien og ved korona-utbrudd har de klart å holde overtiden nede i virksomhetene. Mye av dette skyldes at det skal veldig mye til for å leie inn på overtid, og utdyper:

«Det skal være fare for liv og helse før vi får lov til å leie inn på overtid. Og hva er egentlig fare for liv og helse hos oss? Vi får fortsatt til å gi folk medisin, mat og stell. Så da er det jo egentlig ikke fare for liv og helse. Men de blir jo sittende der. Så det er jo bare ... det gjør jo bare vondt.»

En av de ansatte uttaler at ved å operere med en flat, lav bemanning er tjenesten mer sårbar ved sykdom eller fravær i personalgruppen. Informanten forteller også at vikarene i virksomhetene ofte er studenter som er utilgjengelige i visse perioder på grunn av eksamener. Under pandemien har det også vært en stor del av studentene som har vært på andre lokasjoner i landet på grunn av hjemmeskole, og utdyper:

«Hva skal man gjøre når man er helt på felgen, på minimumsbemanningen som vi går på, også får vi en sykdom. Hvem er vikarer? Det er sykepleier-, vernepleier- og sosionomstudenter. Hva gjør du hvis det er eksamen og ingen har mulighet? Det er perioder av året hvor det er eksamenstid og det er håpløst å få tak i vikarer. Og nå i pandemien har det vært mange vikarer som har vært en annen plass i landet pga. hjemmeskole. Blir det overtid? Nei, da får man ofte beskjed om at dette klarer dere.»

En annen avdelingsleder uttaler følgende om dagens situasjon:

«Rekrutteringen er helt jævlig. Vi får ikke tak i folk. Vi får ikke tak i vikarer. Vi får ikke søkere på stillingene. Det er det som er realiteten. Og da blir det kjempevanskelig når grunnbemanningen er så lav at du må ha in noen på det første fraværet.»

Det informeres også om at det er iverksatt tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet som igjen vil føre til et bedre omdømme.

Når det kommer til avvik uttaler flere informanter at det er forventet at avvikene har økt etter kuttene, men at det er vanskelig å si i og med at avviksmeldingen ikke er slik den skal være. De siste månedene har avvikene dreid seg om manglende tilbud til tjenestemottakerne utfra vedtak og tiltaksplan. Når det kommer til avvik, utdyper en avdelingsleder:

«Til tross for at det ROS-analyseres, iverksettes tiltak og dokumenteres at det er færre avvik med flere ansatte på noen brukere, så kommer vi ikke i mål. Det er uakseptabelt mange avvik i avdelingen. Det er av stor alvorlighetsgrad. Ansatte får jobbrelaterte helseutfordringer. Fare for at folk blir syk eller slutter. Da bemanner vi midlertidig opp med 2,5 årsverk, som vi ikke har, over en periode. Også evaluerer vi: går frekvensen av uønskede hendelser ned som tenkt? Ja, det gjør det. For nå har vi holdt på siden 20 april. Også blir det å se om dette er et varig behov for å kunne finansiering for at vi faktisk må øke rammen i vår avdeling.»

En av avdelingslederne uttaler følgende om opplæringen i en avdeling:

«Opplæringen er ikke kvalitetssikret. Det er ikke gode nok rammer til å kan gi en opplæring som vi tenker er god nok. Jeg sier ikke at den ikke er forsvarlig, men ikke god nok. Og det er det vi får. Og i som alt annet så har vi tiltak for å kompensere for dette, men det er ikke tilstrekkelig. Men det er det vi klarer å supplere med for å gjøre det litt bedre.»

Mange av avdelingslederne er enige i at mange av aktivitetene etter budsjettkuttet kommer an på personalet og personalgruppen, altså hvor langt personalet er villige til å strekke seg. Noen dropper for eksempel matpause for at endringene ikke skal merkes, slik at de klarer å gjennomføre ting som de føler tjenestemottakeren skal få delta på. En av de ansatte forteller at for å kunne skape motivasjon og endring er avdelingslederne avhengige av at de ansatte er med. I noen virksomheter er for eksempel deltagelsen på møter veldig lav, og de ansatte virker nesten umotiverte til å være med på endringsprosessen. Den ansatte uttaler videre:

«Da jeg kom dit for tre år siden så var jeg egentlig rystet over at det var ingen som kom på møter. Vi var to stykk på møtene. Men da er det ikke noen å motivere. Tror derfor at det ikke er enkelt å være leder i en slik situasjon og forsøke å motivere ansatte til endringsprosessen.»

En ansatt forteller følgende om situasjonen etter budsjettkuttene:

«Man ser jo stadig vekk i avisene at det er sykepleiere som går rundt og har vondt i magen og dårlig samvittighet for alt de ikke rekker over når de er på jobb. Jeg tror vi

blir å merke mer av det i denne tjenesten også. Tror mange av de ansatte blir å gå på en smell hvis de ikke klarer å øve på å omstille seg til å tenke at mye kan være bra til tross for dette.»

Når det kommer til ledelsen, herav nivåene over avdelingslederne, føler de ansatte at det er liten tid og mulighet for å diskutere eller å ha en dialog med dem. Det er bred enighet om at de tror at situasjonen kunne vært bedre hvis de hadde følt seg sett og hørt, og ikke bare fått tredd endringene ned over hodet. En av de ansatte utdyper:

«Ansatte føler ikke at de blir hørt. Det er godt mulig at de blir hørt, men i og med at det ikke blir tatt til etterretning, eller at de får en tilbakemelding/forklaring på hvorfor det ikke er mulig, eller et kompromiss så føler de at de ikke blir hørt.»

En av virksomhetslederne forteller at de på en måte har blitt vant til kuttene og hodene er innstilt på det med kvalitet og budsjetttramme. Det vises også til at selv om at en oppdager mange gode muligheter som en følge av den nye tenkingen som følger av budsjettkuttene, må det stoppe et sted. Det er ikke ubegrenset hva man kan få til ved en ny måte å organisere på, utvikle andre metoder og ta i bruk teknologi. En av avdelingslederne utdyper:

«Hadde man fått det ene kuttet (i 2021) og fått gjort oss ferdig med det. Fått motivasjonen tilbake, ordnet tiltaksplanene, osv., så tror jeg man kunne fått litt goodwill fra de ansatte. Men når man ikke er ferdige med å hente seg inn etter det første kuttet, også kommer det et nytt som trykker deg ned. Da er det vanskeligere å hente seg inn. Det er mye vi klarer bare vi får tid på oss.»

En avdelingsleder uttaler at det skulle vært mer tid til fagmøter ettersom konsekvensene av det er for lite tilrettelegging for tjenestemottakerne, og utdyper:

«At vi hadde hatt langt flere fagmøter enn vi har. Nå har hvert team et fagmøte i måneden for teamet sitt. Også en gang i måneden har vi et felles fagmøte med tema som passer for alle team. Det er alt for lite i de store, komplekse sakene, men det er ikke rom for noe mer. Og det er bekymringsverdig. Det er kjempebekymringsverdig.»

4.4 Styring

Virksomhetsledere får gjennom et møte med direktøren for Helse- og omsorgsavdeling og direktør for økonomi vite hva budsjetttrammen for organisasjonen er. Ledelsen har i etterkant av dette handlingsfrihet til å forslå hvilke tiltak de anbefaler for å nå de satte rammene. De tiltakene som foreslås kommer blant annet på bakgrunn av risiko- og sårbarhetsanalyser som

er utført av virksomhetslederne, avdelingslederne og to arbeidsgrupper kalt Arbeidsmiljøgruppen og Kvalitetssirkelen. Når politikerne har mottatt tiltakene og ROS-analysene, vedtar de om dette skal iverksettes.

En av avdelingslederne uttaler at oppdraget med å imøtekomme budsjettammen for den gitt virksomheten ble overgitt avdelingslederen. Oppgaven ble løst av avdelingslederen, tillitsvalgte og verneombud, uten at det ble gitt noen form for retningslinjer fra ledelsen, og utdyper:

«Fikk beskjed om at denne avdelingen skal ned så mye og dette må gjøres innen denne tidsperioden. Vi har for øyeblikket hatt to nedtrekk. Dette har vært en dedikert oppgave gitt fra overordnede.»

Informanten forteller videre at det er krevende å ikke få retningslinjer for hvordan det skal utføres, men at det gikk greit. Selv om at virksomheten hadde litt å gå på, følte det ikke i bra å utføre kuttene ettersom virksomheten nå er på minimumsbemanning. Enkelte avdelingsledere føler at administrative oppgaver som tidligere har vært utført av administrasjonen har nå blitt satt til avdelingslederne i stedet. En av avdelingslederne forteller at noen av oppgavene er forståelig at de faller til en avdelingsleder, mens andre virker unaturlige at en avdelingsleder skal utføre.

4.4.1 Oversikt over virksomhetens møtevirksomhet

- **Avdelingsledermøter:** en gang i uken. Avdelingsledere og virksomhetsledere deltar.
- **Møte med områdeleder:** annen hver uke. Avdelingsledere og virksomhetsledere deltar.
- **Driftsmøte:** en gang i mnd. Virksomhetsledere, avdelingsledere, administrasjonen og områdeleder deltar.

Går ut på økonomi, utfordringer knyttet til samarbeid, personalsaker, osv.

- **Rapporteringspunkt, økonomi:** En gang i mnd.

Følger opp det som er rapportert for å sjekke at det ikke er innrapportert noe økonomisk som er uønsket. Spesielt bruken av overtid følges opp. Nylig fikk alle avdelingslederne i oppgave å vise til tiltak som er iverksatt for å unngå bruken av overtid.

Flere av de ansatte som har rapporteringsplikt forteller at den økonomiske rapporteringen, samt bedre samarbeid med økonomiavdelingen har bidratt til å skape en mer økonomisk bevissthet blant dem. Det kommer frem at de fleste føler at dette er

en bra faktor og at det bidrar til å skape oversikt, samtidig som en kan ta ut statistikk og historikk.

- **Kvalitetssirkelen:** Virksomhetsledere, avdelingsledere, tillitsvalgte, verneombud og nattevaktrepresentant deltar.

Utfører ROS-analyser, foreslår tiltak, fører videre prosess opp mot ledelse og Arbeidsmiljøgruppen. Behandling av avvik.

- **Primærgruppen:** Ser på de oppgavene som Kvalitetssirkelen ikke klarer å løse.
- **Arbeidsmiljøgruppen:** Ser på statistikk, osv.
- **Kvalitetslosen:** Avvikssystem for avdelingene.

I tillegg er det synlige Teams-mapper der ansatte kan skaffe seg oversikt over referat fra personalmøter, Kvalitetssirkelen, Primærgruppen, osv. Det som er nytt versus tidligere endringsprosesser, er at det er et større samarbeid mellom virksomhetene og økonomiavdelingen.

4.5 Oppsummering av funn

Gjennom den presenterte empirien har vi valgt å fokusere på følgende hovedfunn som skal analyseres med bakgrunn i det teoretiske rammeverket vårt:

- *Forme forståelse for endring*

Av empirien kommer det tydelig frem at virksomhetslederne har forsøkt å etablere en forståelse for hvorfor det må gjøres endringene. Vi ønsker derfor å se på hvordan denne endringsprosessen har blitt iverksatt.

- *Håndtere press*

I empirien nevnes det at det er ulike press mot avdelingen. Samtidig vises det til de ansattes reaksjoner og svar til dette presset. Vi ønsker derfor å studere hvordan press er håndtert i denne endringsprosessen.

- *Styringsmekanismer*

Videre kommer det frem at kulturen i avdelingen i etterkant av budsjettkuttene har vært delvis eller helt forandret hos enkelte individer. Vi ønsker derfor å analysere hvordan denne styringsmekanismen kan ha påvirket omstillingsprosessen i organisasjonen.

5.0 Analyse

I dette kapittelet ønsker vi å argumentere og drøfte studiens empiriske hovedfunn som er beskrevet i forrige kapittel. Gjennom kapittelet vil vi danne grunnlaget for å besvare problemstillingen. Vi har organisert diskusjonsdelen etter de sentrale funnene, som igjen vil bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven.

De to første funnene er relatert til virksomhetens endringsprosess. Disse vil bli analysert med formål om å besvare forskningsspørsmål 1: «Hvordan har administrasjonen gått frem for å anstille for endringen?». Deretter vil det tredje funnet om organisasjonens kultur danne grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 2: «Hvilke styringsmekanismer har blitt iverksatt i endringsprosessen?» og 3: «Hvordan har administrasjonen brukt mekanismene for å få gjennomført endringene?». Videre ønsker vi å se på virksomhetens integrerte styringspakke ved å se på funnene opp mot hverandre.

5.1 Forme forståelse for endring

I teoridelen kommer det frem at det kan være fordelaktig å danne forent forståelse av nødvendighet eller krise (Kotter, 2012). Videre hevder Kotter (2012) at det anbefales at ledelsen har en åpen og ærlig dialog med de ansatte. Det vil også være nødvendig å involvere de ansatte slik at de vil føle ansvar og eierskap til endringen og den nye visjonen. (Kotter, 2012).

Mot slutten av 2021 ble budsjettet for kommunen lagt frem for det kommende året. I etterkant av dette kommer det frem av empirien at det ble avholdt et møte mellom direktør i Helse- og omsorgsavdelingen, samt Områdeleder og virksomhetsledere for den aktuelle avdelingen vi har valgt å se på. På dette møtet kommer det frem informasjon om hvor stort kutt som gjelder for organisasjonen. Det kom også frem av intervjuene at det var en nødvendighet å klare å innfri de økonomiske rammene som var satt for avdelingene. Ut fra empirien kan det se ut som dette møtet samstemmer godt med Kotters (2012) første steg, altså å etablere en forståelse av nødvendighet eller krise. Av empirien kommer det frem at det har vært forventet kutt i år. En av de ansatte forteller at Helse- og omsorgsavdelingen, samt Oppvekst- og kulturavdelingen er de to største utgiftspostene i kommunen og det forventes derfor at det blir innført kutt i disse avdelingene årlig. Under møtet ble det besluttet at det skulle benyttes en jevn fordeling av kuttene over hele virksomheten. Det kom også frem at det var essensielt at alle arbeidet mot det samme målet for å klare å utføre denne endringsprosessen. En av virksomhetslederne sa at det ville ikke hjelpe å sette et mål hvis ikke resten av avdelingen

arbeidet mot det målet. Ut fra dette ser vi at ledelsen i avdelingen har arbeidet for å etablere en bevissthet om et for høyt kostnadsnivå for tjenesten.

Det ble også nevnt av en avdelingsleder at Helse- og omsorgsavdelingen skulle driftes mer økonomisk og bærekraftig. Gjennom sammenligninger med andre kommuner kommer det frem at tjenesten i den aktuelle kommunen er dyrere i drift enn samtlige de sammenligner seg med. Slik det fremstår kan en anta at dette har blitt benyttet for å skape en følelse av nødvendighet for å innfri rammene. Ved å sette en budsjettamme med nedskjæringer og å forby overtid, utenom ved fare for liv og helse, kan kommunen ha bidratt til å ha skapt en følelse av krise eller nødvendighet, slik som Kotter (2012) anser som viktig i denne prosessen.

Ledelsen ved Områdeleder og virksomhetsledere valgte å ha en åpenhet rundt avdelingens økonomiske situasjon gjennom tett dialog med avdelingsledere og andre ressursgrupper, som er anbefalte i Kotters (2012) rammeverk. Kotter (2012) viser til at en av fallgruvene i en omstillingsprosess kan være at ikke nok av deltakerne i organisasjonen ser selve behovet for endringen. I avdelingens tilfelle var det veldig avgjørende at virksomhetslederne og avdelingslederne forstod nødvendigheten av endring, ettersom disse skulle videreføre motivasjon og forståelse for endring til de ansatte. Disse har gjennom avdelingsledermøter, og møter i Arbeidsmiljøgruppen, Kvalitetssirkelen og personalmøter forsøkt å videreformidle nødvendigheten av endring for tjenesten. De ansatte har også tilgang til referat fra flere av møtene slik at de kan orientere seg om de tiltakene som foreslås, samt at de kan komme med forslag selv. Det kan derfor se ut som at ledelsen har forstått behovet for å gjennomgå en endring ettersom den økonomiske situasjonen i kommunen, og derav avdelingen, må tas på alvor.

Av empirien kommer det frem at i noen virksomheter i avdelingen var det flere ansatte som ikke møtte på personalmøtene. I ett av intervjuene kommer det frem at det var svært dårlig oppmøte på personalmøtene og denne personen ble skremt av dette. Det kommer også frem av dette intervjuet at det ville være vanskelig å motivere de ansatte når nesten ingen kommer på møtene, eller engasjerer seg i prosessen. Ut fra dette kan en anta at til tross for at ledelsen har forstått behovet for endring og forsøkt å formidle dette til de ansatte, har flere av de ansatte ikke sett behovet for endring. Dette er som nevnt en av fallgruvene i endringsprosessen ifølge Kotter (2012). Videre har det vært et eksternt press fra media og innbyggerne i kommunen at det er feil å kutte i helsetjenestene. Dette presset kan ha forsterket noen av de ansattes holdning om å ikke se behovet for endring.

I det første møtet fikk virksomhetslederne handlingsfrihet til å foreslå tiltak for kutt i avdelingen innenfor den økonomiske rammen som var satt i forkant. For å utarbeide disse tiltakene valgte virksomhetslederne å ta med seg avdelingslederne, tillitsvalgt og verneombud. Dette valget stemmer overens med Kotters (2012) rammeverk, der det anbefales å involvere ansatte i sentrale roller for å forslå tiltak som kan føre til en løsning på krisen. Dette vil også være fornuftig i og med at en får en faglig avgjørelse bak de tiltakene som er foreslått. I tillegg vil det å delegere dette ansvaret til de som har mest kunnskap og erfaring om å styre avdelingen og virksomhetene være i tråd med Kotters (2012) rammeverk, ettersom disse er nøkkelpersoner i organisasjonen. Ut fra empirien fremkommer det at de involverte følte at de fikk et rimelig stort handlingsrom.

Som vi kan se av empirien ser det ut som ledelsen har forsøkt å arbeide med alle stegene som er en del av Kotters (2012) rammeverk for endring. Både virksomhetsledere, avdelingsledere, tillitsvalgte og verneombud er tidlig i prosessen delaktig i å forsøke å finne en løsning på budsjettkuttet. Det er bred enighet om at de involverte følte det positivt å bli inkludert i denne prosessen. Noen av avdelingslederne forteller at oppgaven ble gitt uten noen retningslinjer, og at dette kunne være litt utfordrende. Vi anser at ledelsen har benyttet et deltakerbasert prinsipp i denne omstillingsprosessen. Videre kan det virke som at flesteparten av deltakerne som har vært inkludert i det første møtet har forstått alvoret av situasjonen. Likevel kan vi av empirien se at noen av avdelingslederne har slitt med å motivere seg selv og de ansatte til de nye kuttene.

I og med at dette er en pågående endringsprosess, og ikke en ferdig prosess, vil det være vanskelig å se på hvorvidt stegene i endringen i avdelingen er gjort sekvensielt, slik Kotter (2012) anbefaler, eller om det er en mer dynamisk endring. Dette kommer av at alle stegene i Kotters (2012) rammeverk ikke er fullført eller iverksatt.

5.2 Håndtering av press

Av teorien ser vi at Oliver (1991) viser til at når det kommer til det institusjonelle presset som påvirker organisasjonen og de ansatte, kan de reagere med fem ulike strategiske svar. Disse går fra føyelig forståelse, til aktiv motstand. Videre hevder Oliver (1991) at rollen som motstand og aktiv handling i miljøet har blitt oversett av institusjonelle teoretikere.

Organisasjonens dyktighet og besluttsomhet til tilpasning vil avgjøre hvorvidt det vil forekomme noen motstand. Organisasjonens resultater, samt kriteriene for å måle resultater vil bli påvirket av responsen på presset (Oliver, 1991). Om offentlige tjenester sier Oliver

(1991) at de er klassifisert som organisasjoner betrakter å imøtekomme både statlige og offentlige forventninger om å ha riktig organisering og kultur.

Vi har i denne analysen valgt å fokusere på det press fra institusjonelle omgivelser ettersom disse er viktigere enn tekniske omgivelser for offentlige organisasjoner ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019). Dette kommer av at offentlige organisasjoner ikke kan hente sine ressurser fra markedet, men må hente de andre steder. De er derfor avhengige av at organisasjonen gir ett inntrykk av at det leveres gode resultater basert på de målsetningene som er fastsatt for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre hevder Jacobsen og Thorsvik (2019) at for å kunne utføre oppgavene sine er offentlige organisasjoner betydelig bundet av legitimitet. En mangel på legitimitet kan komme av at organisasjonen ikke utfører oppgavene på en best mulig måte, eller ved at brukerne ikke aksepterer hvordan organisasjonen styres og derav ikke innretter seg etter de vedtakene som fattes. Dette vil raskt føre til at organisasjonen tolkes som lite effektiv, og langsiktig kan det resultere i at organisasjonen taper støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at alle organisasjoner er under press for å oppfylle de normene og verdiene som omgivelsene forventer at organisasjoner av den relevansen skal ha.

Den aktuelle avdelingen i kommunen har press fra flere aktører. Av empirien kommer det frem at det er press for at tjenesten skal driftes mer økonomisk og bærekraftig. I tillegg forventes det av omgivelsene at tjenesten skal leveres med god kvalitet, til tross for at det har vært betydelige kutt i årsverk og budsjettet. Det har også vært press på at alle avdelingene i virksomheten skal levere samme tjeneste til alle tjenestemottakerne. For å kunne fortsette å levere en tjeneste av god kvalitet er noen av tjenestene blitt endret eller redusert. I stor grad gjelder dette tjenester som betegnes av kommunen som ekstratjenester, og som derav ikke må leveres som tidligere. Flere av de ansatte har reagert med bekymring på kuttene og endringsprosessen med bakgrunn i at de frykter at tjenestemottakerne skal miste mye av uteaktivitetene og derav bli sittende mer inaktiv i boligen. Det har også blitt fastsatt en rasjonalitetsstandard for avdelingen som viser til hva som er riktig og god organisering, samt hvordan oppgavene bør løses. Denne går ut på å møte presset mot at det har tidligere vært ulike tjenester som tilbys i de ulike virksomhetene i avdelingen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

På bakgrunn av de pressene som eksisterer vil de ansatte stå ovenfor ulike paradokser. Det kommer frem i empirien at noen av de ansatte unnlater å ta lunsj i håp om å kunne gi tjenestemottakerne en mulighet for delta på en aktivitet. Det kommer tydelig fram blant ansatte at de er misfornøyde med kuttet. Det er også flere av de ansatte som har hatt

utfordringer med endringsprosessen. Det kommer også frem at flere av de ansatte uttaler at hvis budsjettkuttene fortsetter orker de ikke å arbeide i tjenesten lengre. Noen av de ansatte føler at de må markere og si ifra at de ikke ønsker å ha det slik lengre i etterkant av budsjettkuttene og endringene. Som vi kan se av empirien er det i noen virksomheter veldig lav møtedeltakelse av de ansatte, og flere ansatte virker umotiverte for å være med på endringsprosessen.

Ledelsen har forsøkt å tilpasse seg denne endringsprosessen, samtidig som de har arbeidet for å motivere de ansatte og skape en forståelse av nødvendigheten for endring. Når det kommer til de ansatte ser vi at det er et stort sprik mellom de ulike responsene deres på press. Noen av de ansatte har en mer passiv eller føyelig forståelse for behovet for endring, mens andre varierer mellom ulike typer for motstand der den mest vanlige er *unngåelse*. Dette baserer seg på at de forsøker å gjøre de samme oppgavene som tidligere, ikke være med på møter og ikke ønske endringen velkommen.

Dette gir inntrykket av at det er en sammensatt og kompleks situasjon. Der ledelsen har forståelse for at det trengs en endring for å fortsatt kunne gi en tjeneste av god kvalitet, kan en se at ikke alle ansatte er enige. Noen prøver å motivere seg for endring, noen forsøker å kompensere for de tjenestene som er endret eller redusert, og andre er mer eller mindre umotiverte og vurderer hvorvidt de skal bli værende i yrket. Ledelsen kan derfor uttale at de innordner seg etter endringene, men frem til alle de ansatte er motiverte og har forståelse for endringen vil det være ulike responser til press og endringsprosessen.

5.3 Styringsmekanismer

Fra litteraturstudien ser vi at det er delte meninger om innstrammingspolitikk. Borge & Sørensen (2006) hevder at et romsligere budsjett kan gi en lavere effektivitet, og Bjørn et. al. (2003) viser til at en økning på en prosent tilsvarer en økt tjenesteproduksjon på 0,3 %. Andre hevder derimot at økonomisk innstramning kan anses som en fiasko, og er et feilaktig virkemiddel for å omstrukturere en organisasjon for å redusere kostnader eller for å unngå budsjettunderskudd (Basu et. al., 2017; Basu & Stuckler, 2013; Blyth, 2013; Ruckert & Labonté, 2017; Schui, 2014; Viens, 2019). Owens et. al. (2019) mener at innstrammingspolitikk kan medføre en kompromittert standard og kvalitet på tjenestene.

I både Malmi og Browns (2008) rammeverk for organisasjonsstyring og Kotters (2012) rammeverk for endringsprosesser er organisasjonskultur et viktig element. Av teorien fremkommer det at organisasjonskulturen legger retningslinjer for de resterende

styringsmekanismene (Malmi & Brown, 2008). Det kommer også frem at en av fallgruvene ved endringsprosessen var å undervurdere effekten av kultur (Kotter, 2012). Simons (1995) definerer verdibasert styring som bestemte uttrykk som blir kommunisert av ledelsen for å forsøke å innvirke på holdningene til de ansatte. Det er oftest formål, formelle verdier eller visjon som uttrykkes i denne formen for styring.

Simons (1995) viser til tre ulike nivåer for verdipåvirkning i rammeverket. I det første nivået i Simons rammeverk søker og ansetter organisasjonen personer med verdier som sammenfaller med de uttrykte verdiene til organisasjonen. Nivå to gjelder sosialisering av medlemmene i organisasjonen for at de skal adoptere verdiene organisasjonen ønsker. Det tredje nivået omhandler når de ansatte ikke har adoptert organisasjonens verdier, men oppfører seg tilsvarende disse (Simons, 1995). Malmi og Brown (2008) viser til at verdiene vil påvirke atferden uavhengig av om de ansatte handler i tråd med disse, eller om det er deres personlige verdier. Med grunnlag i dette ønsker vi å undersøke hva som påvirker organisasjonskulturen i virksomheten. Videre har et ønske om å se på hvordan den generelle kulturbygningen har artet seg, samt om kulturen kan ha vært med å påvirke endringsprosessen.

Virksomheten har listet opp tre verdiord i sine stillingsannonser, og det kan derfor tenkes at dette er de bestemte verdiene som det er ønskelig at de ansatte innehar og at kulturen i organisasjonen skal være preget av holdningene for disse verdiordene. Malmi og Brown (2008) peker på at formelle verdier er en faktorene som kan bidra til at kultur kan benyttes som en styringsmekanisme. Av empirien kommer det frem at avdelingen i sin helhet har slitt med rekrutteringen. Dette skyldes både på mangel på helsepersonell og at omdømmet har blitt svekket i etterkant av budsjettkuttene. Av denne grunnen kan en anta at organisasjonen ikke kan velge og vrake mellom søkere, og det vil derfor være vanskelig å benytte seg av verdibasert styring gjennom ansettelsesprosessen.

Det var bred enighet blant virksomhetslederne og avdelingslederne at uavhengig av om de var enige eller uenige i kuttene, har de fått en oppgave som skal løses. De var derfor interesserte i å forsøke å komme med tiltak som kunne motvirke de negative effektene av redusert ressurstilgang. Helse- og omsorgsavdelingen, hvor den aktuelle avdelingen inngår, har en to-nivå-organisering. Dette medfører at strukturen er ganske flat, der hvor mye av ansvaret delegeres. Når det kommer til tillit ser vi at virksomhetslederne inkluderte avdelingsledere, verneombud og tillitsvalgte i møtene rundt å løse oppgaven. Det er gitt handlingsfrihet innenfor de økonomiske rammene som er satt på forhånd. Til tross for at det er vist stor tillit

til denne oppgaveløsningen, er det fortsatt opp til politikerne å avgjøre hvorvidt disse tiltakene skulle innføres.

Av empirien kan vi se at det er stor tillit mellom virksomhetsledere, avdelingslederne og den øvrige ledelsen i avdelingen og Helse- og omsorgsavdelingen. Det er jevnlig dialog, regelmessige møter og et godt samarbeid mellom disse nivåene. Tillit eksisterer ifølge Tomkins (2001) når ledelsen antar at de ansatte har organisasjonens beste i fokus. I empirien fremkommer det også at de ansatte har mistet litt tillit til ledelsen under prosessen, men at denne er i ferd med å returnere. Organisasjonen har også forsøkt å øke arbeidsmiljøet i endringsprosessen for å se om dette kan påvirke motivasjon og tillit i en positiv grad. En kan derfor anta at det er en tilnærming av en ganske stor grad tillit i avdelingen, som vil være fordelaktig med å skape motivasjon i organisasjonen.

Merchant og van der Stede (2017) viser til at en form for styringsmekanisme som kan føre til en økt mulighet for at personellet jobber i henhold til målene til organisasjonen er jevnlig rapportering. Av empirien kommer det frem at virksomhetsledere, avdelingsledere og øvrige ledelse har månedlige rapporteringer når det kommer til økonomi. All rapportering foregår etter en mal for det området lederen rapporterer for. I Malmi og Browns (2008) rammeverk inngår rapportering i kybernetisk styring. De viser til at rapportering kan både brukes som kontroll- og informasjonssystemer, alt etter hvordan de benyttes. Som det kommer frem av empirien har virksomhetsledere og avdelingsledere hatt godt nytte av rapporteringsprogrammet ved å opprettholde kontroll, samtidig som de har innhentet informasjon. Rapporteres noe som ikke er ønskelig inn blir dette fulgt opp med en ansatt fra økonomiavdelingen og ledelsen slik at de kan forhindre dette i fremtiden ved å justere atferden eller komme med tiltak.

Merchant og van der Stede (2017) viser til at en måte for å sikre at organisasjonen oppnår målene sine på, kan være ved å benytte belønning. Som det kommer frem av empirien har det vært finansielle belønninger i Helse- og omsorgsavdelingen tidligere, men dette er ikke aktuelt lengre. Av belønning som eksisterer i avdelingen er det anerkjennelse og skryt som oftest går igjen. Malmi og Brown (2008) hevder i deres rammeverk at insentiver er en form for styringsmekanisme som kan benyttes. Her viser de til at utelatelse av straff vil kunne tolkes som et insentiv. I empirien kommer det frem at økonomiavdelingen har møter i etterkant av rapporteringen for å se på overskudd eller underskudd, overtid og andre årsaker til budsjettoverskridelser. Her blir det iverksatt tiltak for å forhindre at det forekommer

overskridelser. At avdelingslederne blir fulgt opp hvis de ikke klarer å innordne seg budsjettammen som er satt, kan sees på som en styringsform med innstrammende elementer. En av de vanligste formene for styringsmekanisme er budsjett ifølge Malmi og Brown (2008). Som nevnt tidligere i oppgaven opererer Helse- og omsorgsavdelingen med budsjettammer, der underavdelingene – som inkluderer den aktuelle avdelingen for vår studie – får en spesifikk pengesum delegert, og som videre blir disponert på de ulike virksomhetene av lederne. Ettersom budsjettammen er de midlene lederne har tilgjengelig er budsjett en av de viktigste styringsverktøyene i virksomheten. Virksomhetsledere, avdelingsledere, verneombud og tillitsvalgte finner ut sammen hvor det er mulighet for å foreta kutt i avdelingen gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser. Av empirien kan det derav virke som at det er en innstrammet form for styring for å sikre at virksomheten og avdelingene skal innrette seg etter den økonomiske rammen.

Vi kan se fra litteraturstudien at etter et budsjettkutt forventes det bortimot samme resultat som tidligere, som vil medføre økt effektivitet ettersom færre ansatte skal produsere eller levere like mye eller mer som flere ansatte gjorde tidligere (Owens et. al., 2019). Resultatene av dette er at de ansatte får en stresset og utfordrende hverdag som ofte fører til at de blir utslitte og utbrente (Cribb & Kerasidou, 2019; Kerasidou, 2019; Kerasidou & Kingori, 2019; Owens et. al., 2019). De ansatte i disse studiene viser også til at de føler at effektiviteten er preget av økonomi og ikke relatert til pasientene. I denne studien kommer det ikke frem om det forhøyede sykefraværet er en konsekvens av budsjettkuttet og den påfølgende endringsprosessen. Dette skyldes at det ikke er mulig å skille ut om sykefraværet skyldes pandemi eller andre årsaker.

Det viser seg også at de ansatte blir mer spesialisert, og mister derav allsidigheten sin. Dette vil kunne være både en negativ og positiv effekt ettersom man får veldig dyktige ansatte på hvert sitt felt, men ved sykdom eller fravær vil det være mer sårbart. Kerasidou (2019) mener at fagpersoner vil kunnen bli pålagt en ny prioriteringsrekkefølge som vil erstatte eller omgå deres faglige skjønn, grunnet at økonomiske insentiver blir knytte til resultatindikatorer. Det er liten grunn til å tro at dette vil skje i denne avdelingen utfra at tjenestene er basert på lovpålagte vedtak.

5.4 Styringspakke

I de organisasjoner der ledelsen har god forståelse om forbindelsen mellom ressursinnsats og resultater hevder Ouchi (1979) at det vil være relevant med atferds-styring. Ut fra empirien

fremkommer det ikke noe informasjon for om atferds-styringen ble innstrammet i løpet av endringsprosessen. Med bakgrunn i at oppgaven med å forslå tiltak ble utført av virksomhetslederne, avdelingslederne, verneombud og tillitsvalgte i fellesskap kan sees på som at den øvrige ledelsen mener de har den kunnskapen som trengs for å utføre dette, til tross for at de hadde siste ordet for om disse ble vedtatt. Dette kan derav være en av årsakene til at atferds-styring ikke brukes i noen stor grad i organisasjonen.

Resultatstyring på den andre siden har vist seg å være veldig sentralt i organisasjonen. Virksomheten tildeles en budsjetttramme som de plikter å innrette seg etter, samtidig som de må rapportere månedlig med resultatene. Det er også sett at avdelingsledere som ikke klarer å innrette seg etter de satte rammene får oppfølging av ledelse og økonomiavdeling for å iverksette tiltak slik at dette ikke skjer i fremtiden. En kan tolke dette slik at det både er budsjettstyringen som er innstrammet, og at det er et insentiv. Ifølge Ouchi (1979) vil resultatstyring være relevant å benytte i organisasjoner der målene er lette å definere og evaluere. Videre hevder Ouchi (1979) at hvis målene er tydelig definert kan de ansatte selv bestemme hvordan de skal oppnå disse. Gjennom empirien kommer det frem at de grunnleggende styringsdokumentene i virksomheten er budsjett, tiltaksplan, tvangsvedtak og de resterende politiske vedtakene. Lederne i organisasjonen skal derav disponere ressursene som er satt av budsjetttrammen slik at disse innfrir de målene som er satt av politikerne. Ut fra dette vil en kunne si at resultatstyring er flittig brukt.

Ifølge Malmi og Brown (2008) utgjør styringsmekanismene den komplette styringspakken i en organisasjon, og disse utfyller og påvirker hverandre. Kulturen i organisasjonen påvirker og utfyller slik sett de andre styringsmekanismene, og blir igjen påvirket av de andre mekanismene. Av empirien kommer det frem at jevnlig økonomisk rapportering bidrar til å skape en økonomisk bevissthet hos de ansatte som rapporterer. Noen teoretikere viser til at strammere styringsmekanismer kan føre til en følelse av overvåkning og svekket tillit i en organisasjon (Tomkins, 2001). Andre hevder derimot at hvis en organisasjon har lyktes med å få de ansatte til å forstå at endring er nødvendig, at det ikke er en vei utenom, eller at de må akseptere endringen kan det føre til at de ansatte ikke føler en svekket tillit (Klev & Levin, 2009; Kotter, 2012; Merchant & van der Stede, 2007).

Basert på Malmi og Browns (2008) rammeverk kan vi anta at virksomheten bruker flere former for styringsmekanismer, ettersom det både forekom planer og politiske vedtak av empirien. Det har også vært foretatt noen strukturelle endringer, som sammenslåing av avdelinger, for å møte de reduserte økonomiske betingelsene. I følge Malmi og Brown (2008)

er dette en del av administrativ styring i styringspakken. Ut fra empirien virker det som at kybernetisk styring er de mest sentrale styringsformene i virksomheten, og her er budsjett et av de mest essensielle. Incentiver har også blitt benyttet i endringsprosessen ved at budsjettoverskridelser fører til oppfølgingsmøter. Ut fra det som er kommet frem i empirien har organisasjonens styringspakke blitt påvirket av de uformelle styringsmekanismene. Ut fra dette kan en anta at kultur vil ha en avgjørende funksjonalitet i hvorvidt endringsprosessen blir vellykket.

6.0 Avslutning

I dette kapittelet ønsker vi å presentere konklusjonen på vår masteroppgave ved å fremheve de mest avgjørende funnene i analysen. Deretter vil vi diskutere denne studiens bidrag, før vi avslutter med å forslå alternativ til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å skape en bevissthet og gi en definisjon av hvordan endringsprosessen i en virksomhet underlag en kommunal Helse- og omsorgsavdelingen har blitt håndtert. Videre ble følgende problemstilling utformet med en forutsetning av dette: «*Hvordan håndteres den økonomiske innstramningen i virksomhet «X», en virksomhet underlagt kommunens helsesektor?*». Vi formulerte dessuten tre forskningsspørsmål for å hjelpe oss å argumentere problemstillingen.

I henhold til endringsteoriene til Kotter (2012) viser det seg at det er veldig relevant å skape en følelse av nødvendighet eller krise for å gi en forståelse for endringsbehov. Funnene våre viser at ledelsen i organisasjonen har jobbet for å utarbeide en form for endringsklima. Både virksomhetsledere og avdelingsledere har gitt inntrykket av at den økonomiske situasjonen må tas alvorlig. Det gir inntrykket av at den øvrige ledelsen har klart å skape en bevissthet rundt behovet for endring. Virksomhetsledere, avdelingsledere, verneombud og tillitsvalgte har blitt inkludert igjennom denne prosessen ved å ha fått delegert ansvar ved hvilke å forslå tiltak for hva som kan kuttes. Dette er også i samsvar med endringsteorien til Kotter (2012).

Ut fra funnene våre kan det se ut som i den pågående endringsprosessen, kan det se ut som at det ikke er et helhetlig fokus i virksomheten. Politikerne og den øvrige ledelsen har klart å skape en forståelse av endringsbehov hos lederne, men ikke alle ansatte har klart å se dette behovet. Flere av de ansatte viser liten motivasjon for endring og er lite delaktig på møter som omhandler informasjon rundt endring, motivasjon og å komme med forslag til tiltak som kan kompensere de endrede eller reduserte tjenestene. Det er fortsatt en pågående prosess, men frem til at de aller fleste ansatte er motiverte for endring, vil nok prosessen være preget av de ansattes negative holdninger til endring.

I analysen kommer det frem at styringspakken i organisasjonen inneholder ulike former for styringsmekanismer. De mest sentrale er kulturell- og kybernetisk styring i Malmi & Browns (2008) rammeverk. Funnene i studien peker på at det er jevnlig rapportering og oppfølgingsmøter hvis man ikke innfrir de satte rammene. Videre viser analysen at selv om organisasjonen har verdiorientert som de anser som relevante for de ansatte, vil det være vanskelig

å finne disse eksakte egenskapene hos de personene som ansattes på grunn av lave søkertall. Kulturell styring ligger øverst i Malmi & Browns (2008) rammeverk fordi det legger føringer for de andre styringsmekanismene. Det vil nok derfor være relevant for virksomheten å arbeide med kulturen innad i organisasjonen. Vi ser av analysen at det allerede er iverksatt tiltak for å øke arbeidsmiljøet og bedre kulturen.

Videre kan vi se av funnene våre at styringsmekanismene er relevante i den pågående endringsprosessen. Det tyder på at ledelsen har innsett at en endring var uunngåelig, samtidig både opplever ledelsen tillit fra den øvrige ledelsen og de har tillit til dem. Funnene viser også at det er arbeidet med kulturen i de ulike avdelingene, noe som sannsynligvis vil være avgjørende for hvorvidt denne prosessen blir vellykket. Ut fra funnene kan virksomhetens styringspakke også anees å være satt sammen på en forsvarlig og solid måte. Ettersom både de uformelle og formelle styringsmekanismene tilsynelatende komplementerer hverandre.

6.2 Studiens bidrag

I denne studien har vi sett på hvordan en virksomhet som er underlagt kommunens helsesektor har arbeidet for å håndtere den økonomiske innstrammingen. For å skaffe oss et mer helhetlig bilde av prosessen har vi benyttet ulike tilnærminger.

Vårt praktiske bidrag med denne oppgaven er å skildre hvordan en endringsprosess kan iverksettes og hvilke faktorer som en må tenke på underveis i prosessen. Vi har forsøkt å gi en grundig skildring av casekonteksten for å kunne skape en forståelse for situasjonen og hvilke faktorer som kan være medvirkende. Studien er hovedsakelig ment å være til inspirasjon for andre organisasjoner i liknende situasjoner.

6.3 Videre forskning

Flere av funnene vil kunne være interessant å se nærmere på. Et av disse kan være å benytte samme tematikk, men ved å se på prosessen gjennom en annen tilnærming. I denne oppgaven har vi fokusert på tre ulike nivåer: virksomhetsledere, avdelingsledere og ansatte. En annen tilnærming vil være å analysere tematikken ut fra et annet nivå ettersom budsjettkutt påvirker de fleste i en viss grad.

Videre vil det være interessant å se på sluttproduktet av denne endringsprosessen, ettersom dette er en pågående prosess per dags dato.

7.0 Litteraturliste

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. 2nd ed.* London, UK: Sage.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring. 2. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Basu, S., & Stuckler, D. (2013). *The body economic: Why austerity kills.* New York: Basic Books.
- Basu, S., Carney, M., & Kenworthy, N. (2018). Ten years after the financial crisis: The long reach of austerity and its global impacts on health. *Social Science & Medicine. Vol. 187*, 203-207.
- Bjørn, E., Hagen, T., Iversen, T., & Magnussen, J. (2003). The Effect of Activity-Based Financing on Hospital Efficiency: A Panel Data Analysis of DEA Efficiency Scores 1992-2000. *Health Care Management Science. Vol. 6(4)*, 271-283.
- Blyth, M. (2013). *Austerity: The history of a dangerous idea.* Oxford: Oxford University Press.
- Borge, L. E., & Sørensen, R. J. (2006). *Gir mer penger bedre velferd.* Hentet fra NTNU: https://folk.ntnu.no/larseb/horison_t_lebrs.pdf
- Cervero-Liceras, e. a. (2015). The effects of the financial crisis and austerity measures on the Spanish health care system: A qualitative analysis of health professionals' perceptions in the region of Valencia. *Health Policy. Vol. 119(1)*., 100-106.
- Correia, e. a. (2017). The effect of austerity measures on quality of healthcare services: a national survey of physicians in the public and private sectors in Portugal. *Human Resources for Health. Vol. 82*.
- Cribb, A., & Kerasidou, A. (2019). Austerity, Health, and Ethics. *Health Care Analysis. Vol. 27(3)*., 153-156.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009, December). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20(4)*, ss. 263-282, doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society, 10(1)*, ss. 35-50. doi: 10.1016/0361-3682(85)90030-3.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi. (3. prøvoutg).* Oslo: Universitetsforlaget.
- Green, S., & Welsh, M. A. (1998). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review, 13(2)*, ss. 287-301. doi: 10.5465/amr.1988.4306891.
- Grenness, T. (2012). *På jakt etter en norsk ledelsesmodell.* Hentet fra Magma fagtidsskrift for økonomer, 4/2012 s. 51-59: <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utg.* Kristiansand.: Høyskoleforlaget. Kristiansand.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer. 5. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3. utg.* Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karoliussen, H. G., & . Vevatne, I. (2016). *Nød lærer nøgen kvinne at spinde – erfaringer fra en ROBEK-kommune.* Hentet fra NTNU: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmllui/bitstream/handle/11250/2410023/Ingse%20Vevatne%20og%20Henriette%20%20Karoliussen%20Mastero>
- Kerasidou, A. (2019). Empathy and Efficiency in Healthcare at Times of Austerity. *Health Care Analysis. Vol. 27(3).*, 171-184.
- Kerasidou, A., & Kingori, P. (2019). Austerity measures and the transforming role of A&E professionals in a weakening welfare system. *PLoS ONE. Vol. 14(2): e0212314.*
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling. 2. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change.* Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. 3. utg., 2. oppl.* Oslo: Gyldendal akademiske.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19(4)*, ss. 287- 300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Merchant, K. A., & . van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems, 4th ed.* Pearson Education. UK. UK.: Peason Education.
- Morgan, D., & Astolfi, R. (2014). *Health spending continues to stagnate in many OECD countries.* Hentet fra OECD: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DELSA/HEA/WD/HWP\(2014\)1&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DELSA/HEA/WD/HWP(2014)1&docLanguage=En)
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer.* Oslo: Abstrakt Forlag.
- OECD. (2017). *OECD.Statistikk.* Hentet fra OECD: https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=HEALTH_STAT
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Readings in Accounting for Management Control. Boston, MA: Springer US, s. 63-82. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833., ss. 63-82. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833.*
- Owens et, a. (2019). Austerity and Professionalism: Being a Good Healthcare Professional in Bad Conditions. *Health Care Analysis. Vol. 27(3), 157-170.*

- Pearson, M., & van Gool, K. (2014). *Health, Austerity and Economic Crisis: Assessing the Short-term Impact in OECD countries. OECD Health Working Papers, No. 76, OECD*,. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1787/5jxx711t1zg6-en>
- Pfeffer, J. S. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harpers Row.
- Regjeringen. (2005). *Finansielle ubalanser i kommunene*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/rap/2005/0004/ddd/pdfv/244410-finansielleubalansersammendrag.pdf>
- Regjeringen. (2019). *Statsbudsjettet 2019: A til Å*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/statsbudsjett/2019/statsbudsjettet-2019-a-til-a/id2724650/?expand=2737310>
- Regjeringen. (2021). *Det Kongelige Finansdepartementet. Meld. St. 14 (2020-2021). Melding til Stortinget. Perspektivmelding 2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>
- Rogers, D. L., & Whetten, D. A. (1982). *Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation*. Ames, Iowa.: Iowa State University Press. .
- Ruckert, A., & Labonté, R. (2017). Health inequalities in the age of austerity: The need for social protection policies. *Social Science and Medicine*, 187, 306–311.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schui, F. (2014). *Austerity: The great failure*. New Haven: Yale University Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskoder og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 4. utg*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances, and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191.
DOI:10.1016/S0361-3682(00)00018-0.
- Viens, A. M. (2019). Neo-Liberalism, Austerity, and the Political Determinants of Health. . *Health Care Analysis*. Vol. 27(3), 147-152.
- Willis, E., Carryer, J., Harvey, C., Pearson, M., & Henderson, J. (2017). Austerity, new public management and missed nursing care in Australia and New Zealand. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 73(12), 3102-3110.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hensikt: Kartlegge endringsprosessene og omstillingen som gjøres på grunn av den økonomiske situasjonen for å forske på hvordan samarbeidet mellom de ulike nivåene (administrasjon, ledere og ansatte) fungerer og om hvordan de teoretiske endringsmodellene knyttet opp mot avgjørelsene gjort av ledelsen.

Administrasjon

1. Hvorfor er det utført budsjettkutt i helse og omsorgssektoren i kommunen?
 - a. I det revurderte budsjettkuttet videreføres kuttet i virksomheten, hvorfor?
 - b. Hvilke målsetninger foreligger etter budsjettkuttet?
 - i. Endringer fra tidligere? Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Hvilke endringer er foretatt for å klare budsjettkuttet?
 - a. Hvem står for disse endringene? Hvorfor?
3. Hvordan er endringene kommunisert videre til virksomhetsledere / avdelingsledere og de på gulvet?
4. Hvilke positive effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har oppstått med bakgrunn i dette?
 - b. Hvordan handler dere for å oppnå disse effektene / mulighetene?
5. Hvilke negative effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har oppstått med bakgrunn i dette?
 - b. Hvordan handler dere for å redusere / unngå disse konsekvensene?
6. Hvordan handles det for å opprettholde kvaliteten på tjenesten til tross for budsjettkuttet?

Virksomhetsledere / Avdelingsledere

1. Hvordan ble informasjon om kutt i tjenesten formidlet fra administrasjonen?
 - a. Hvordan ble informasjonen formidlet videre?
2. Hvilke endringer er foretatt for å klare å klare budsjettkuttet?
 - a. Hvem står for disse endringene? Hvorfor?
3. Hvordan er disse endringene kommunisert videre til de på gulvet?

4. Hvilke positive effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har oppstått med bakgrunn i dette?
 - b. Hvordan har dere og administrasjonen handlet for å oppnå disse effektene / mulighetene?
5. Hvilke negative effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har oppstått med bakgrunn i dette?
 - b. Hvordan har dere og administrasjonen handlet for å redusere / unngå disse konsekvensene?
6. Hvordan opprettholdes kvaliteten på tjenesten til tross for budsjettkuttet?
 - a. Er det gjort noe annerledes enn tidligere? Hvorfor / hvorfor ikke?

Operasjonelle ansatte

1. Hvilke endringer er foretatt for å innrette seg budsjettkuttet?
 - a. Hvordan har hverdagen endret seg som en følge av dette?
2. Hvordan har informasjonsflyten vært i forhold til budsjettkuttet og endringene?
 - a. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes i forhold til dette?
3. Hvilke positive effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har du til dette?
 - b. Hvordan har ledelsen og administrasjonen handlet for å oppnå disse effektene / mulighetene?
4. Hvilke negative effekter / muligheter kan budsjettkuttet skape for Miljøtjenesten?
 - a. Hvilke reaksjoner har du til dette?
 - b. Hvordan har ledelsen og administrasjonen handlet for å unngå konsekvensene?
5. Hvordan opplever du at kvaliteten på tjenesten opprettholdes etter budsjettkuttet?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Håndteringen av budsjettkutt i helsesektoren?

Formål

Hensikt: Kartlegge endringsprosessene og omstillingen som gjøres på grunn av den økonomiske situasjonen for å forske på hvordan samarbeidet mellom de ulike nivåene (administrasjon, ledere og ansatte) fungerer og om hvordan de teoretiske endringsmodellene knyttet opp mot avgjørelsene gjort av ledelsen.

Problemstillingen: *«Hvordan håndteres den økonomiske innstramningen i virksomhet «X», en virksomhet underlagt kommunens helsesektor?»*

- Vi ønsker å besvare følgende forskningsspørsmål:
 - o Hvordan har administrasjonen gått frem for å tilpasse endringene?
 - o Hvilke styringsmekanismer har blitt iverksatt i endringsprosessen?
 - o Hvordan har administrasjonen brukt mekanismene for å få gjennomført endringene?

Dette forskningsprosjektet er en del av avslutningsoppgaven på masterstudie. Opplysningene generert i dette prosjektet har ingen andre formål enn å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene nevnt ovenfor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Lars Marius Larsen og Bjørn Vidar Henriksen i samarbeid med Nord Universitet – Handelshøgskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til forskningsprosjektet er basert på direkte eller indirekte tilknytning til den kommunale helsesektoren som har opplevd de økonomiske endringene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Når det gjelder intervjuet vil enten en av oss eller begge være med på gjennomføringen. Vi ser for oss en tidsramme på rundt 1 time. Spørsmålene vil hovedsakelig omhandle hva du som ansatt i avdeling X har gjort i løpet den økonomiske endringsprosessen og hvordan din opplevelse har vært. Vi ønsker å ta lydopptak av samtalen for å kvalitetssikre genereringen av data. Alle lydopptak generert vil kun bli brukt i denne oppgaven og vil bli slettet på innleveringsdato den 01. September. 2022.

Det er frivillig å delta

Denne studien er innsendt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og deltagelse i prosjektet er frivillig. Du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen som helst grunn. Ved å trekke seg vil alle dine data bli anonymisert. Alle sitater i oppgaven vil bli sendt til deg først før de blir brukt i oppgaven. Alle spørsmål som gjelder prosjektet og din data kan stilles ved å ta kontakt med Lars Marius Larsen på telefon 97432604.

Samtykke til deltagelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen Lars Marius Larsen & Bjørn Vidar Henriksen.