

MASTEROPPGAVE

«Hvordan bygger seksjonsledere endringsvilje?»

Naylah S. Sørli

29.04.2018

Masterutdanning i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på fire år med masterutdanning i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden. Det har vært fire lærerike, spennende og krevende år.

Å balansere jobb, familie, venner og studier har til tider vært svært utfordrende og krevd harde prioriteringer, mest har det gått utover familien. Takk til Henning, Kasper og Ludvik for at dere har støttet og holdt ut med meg gjennom denne tiden. Med gode støtte fra familie og venner har jeg fullført både oppgave og skole.

Takk til min veileder, førsteamanuensis Jan Moren, for god hjelp gjennom prosessen. Uten dine innspill, støtte og tilbakemeldinger hadde jeg ikke kommet i mål.

Ønsker også å rette en takk til respondentene for at de ville stille opp på intervjuene. Også et takk til mine flotte kolleger og avdelingssjef som har heiet og støttet meg gjennom prosessen. Takk for alle gode innspill!

Innholdet i masteravhandlingen står for forfatterens regning.

Kråkerøy 29 april 2018.

Naylah S. Sørli

INNHALDSFORTEGNELSE

Innhold

1. INNLEDNING	6
1.1 SEKSJONSLEDEREN SOM SKAPER AV ENDRINGSVILJE	6
1.2 HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.3 OPPGAVENS DISPOSISJON	8
2. TEORI.....	10
2.1 ORGANISASJONSTYPER.....	10
2.1.1 Sykehuset som organisasjon.....	10
2.1.2 Ekspertorganisasjoner som lederkontekst	11
2.1.3 Fagbyråkratiet som lederkontekst.....	12
2.2 LEDERROLLEN.....	13
2.2.1 Seksjonslederens lederskap i sykehus	13
2.2.2. Lederen i endringsprosesser	16
2.2.3 Lederen som bygger av endringsvilje	18
2.2.4 Motstand ved endringsprosesser	20
2.2.5 Seksjonslederens verktøykasse.....	22
2.3 BESLUTNINGER.....	25
2.3.1 Beslutninger ved endringer	25
2.3.2 Seksjonslederen som beslutningstaker	26
2.3.3 Beslutninger og motstand.....	27
3. METODE	28
3.1 FORSKNINGSDSIGN	28
3.2 INTERVJUGUIDE	29
3.3 UTVALG	30
3.4 DET KVALITATIVE INTERVJUET	31
3.5 TRANSKRIBERING	33
3.6 KODING OG KATEGORISERING.....	34
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET	37
3.8 AVSLUTNING	41
4. ANALYSE.....	42
4.1 SEKSJONSLEDERENS VERKTØYKASSE	43

4.1.1	Endringsagenter	43
4.1.2	Kommunikasjonens betydning	44
4.1.3	Gruppedynamikk.....	45
4.1.4	Kunnskap og forberedelser	46
4.2	LEDERROLLEN.....	48
4.2.1	Seksjonslederens autonomi	48
4.2.2	Planlegging og gjennomføring	49
4.2.3	Ad hoc ledelse	51
4.2.4	Multiple endringer	51
4.2.5	Sprengt kapasitet	53
4.3	STRATEGIER FOR Å SKAPE ENDRINGSVILJE.....	54
4.3.1	Forberedelser.....	54
4.3.2	Egenskaper	57
4.3.3	Tillit	58
4.4	NOEN SENTRALE FUNN	59
5.	DRØFTNING.....	62
5.1	HVILKE LEDERVERKTØY BENYTTES SEKSJONSLEDERE I SITT ARBEID MED ENDRINGSPROSESSER?	62
5.1.1	Forankring som verktøy	62
5.1.2	Endringsagenter som verktøy	65
5.1.3	Ekstra ressurser som verktøy	67
5.2	PÅ HVILKE MÅTER INKLUDERER SEKSJONSLEDEREN MEDARBEIDERE I ENDRINGSPROSESSER?	69
5.2.1	Arbeidsgruppens funksjoner.....	69
5.2.2	Motstand kan bli til engasjement	71
5.2.3	Dynamikk og kompleksitet ved motstand	72
5.2.4	Endringstretthet.....	74
5.2.5	Tillitsvalgt og verneombud	75
5.3	PÅ HVILKE MÅTER SIKRER SEKSJONSLEDERNE GOD INFORMASJONSFLYT I ENDRINGSPROSESSER?	76
5.3.1	Kommunikasjon og informasjonsflyt	76
5.3.2	Dialogen mellom leder og medarbeider	79
5.4	HVORDAN INFLUERER SEKSJONSLEDERNE BESLUTNINGER SOM PÅVIRKER ENDRINGSPROSESSER?	80
5.4.1	Seksjonslederens deltagelse i beslutningsprosesser	81
5.4.2	Kunnskap i beslutningsprosesser.....	81
5.4.3	Seksjonsleders autonomi i beslutningsprosesser	83

5.4.4 Å involvere medarbeiderne i beslutningsprosessen.....	85
5.5 HVORDAN PÅVIRKER SEKSJONSLEDERENS ARBEIDSDAG ENDRINGSPROSESSER?	86
5.5.1 Seksjonslederen	86
5.5.2 Seksjonslederen og endringsprosesser.....	88
5.6 EN FYLDIG VERKTØYKASSE.....	90
6. KONLUSJON.....	91
6.1 «HVLKE STRATEGIER BENYTTET SEKSJONSLEDERE FOR Å SKAPE ENDRINGSVILJE HOS SINE MEDARBEIDERE I ENDRINGSPROSESSER?»	91
6.2 HVA NÅ?.....	94
6.3 HVOR GÅR VI HERFRA?	96
7. LITTERATURLISTE	97
8. VEDLEGG	99

1. INNLEDNING

1.1 SEKSJONSLEDEREN SOM SKAPER AV ENDRINGSVILJE

Dagens helsevesen er i stor grad preget av endringsprosesser, som både går parallelt, har en høy endringstakt og påvirker lederes arbeidsdag. Med dette som utgangspunkt, ønsker jeg med denne oppgaven å presentere seksjonslederen som utvikler av endringsvilje. Gjennom å intervju seksjonsledere i et sykehus, får jeg anledning til å ta et dykk inn deres verden og tilegne meg en forståelse for hva de forstår med å lede endringsprosesser, og hvilke strategier de bruker for å utvikle endringsvilje hos sine medarbeidere. Jeg håper med denne oppgaven å kunne frembringe ny kunnskap. Gjennom kvalitative intervjuer, belyses spenningsfeltet mellom teori og praksis.

Helsevesenet, som andre offentlige institusjoner, møter i dagens samfunn høye krav om økte behov for tilpasning og endringer. Å lede med en sunn økonomi, møte behovene fra en økende eldrebølge og bidra til å utvikle en faglig forsvarlig drift og fagutvikling, er noen av kravene som møter lederne. Dette krever både kreativitet og endringsvilje hos lederen. Som ny leder i en sykehusseksjon, opplevde jeg å ha ansvaret for en endringsprosess, noe jeg ikke følte jeg var rustet for hverken faglig eller emosjonelt. Dette ble starten på en refleksjon, en forforståelse og en nysgjerrighet på hva andre seksjonsledere i liknende situasjoner gjorde? Dette var inngangen inn til tematikken og problemstillingen, og ut fra det vokste det et ønske om å tilegne meg relevant kunnskap.

Opgaven har seksjonslederne i fokus, og struktureres i stor grad rundt deres lederskap i endringsprosesser. Med oppgaven ønsker jeg å forstå de ulike aspektene de bruker for å skape endringsvilje hos sine medarbeidere.

Seksjonslederne befinner seg i mellomledersiktet, i spennet mellom medarbeidere og avdelingssjef, som er en del av toppledelsen. Toppledelsen tenker helhetlig og langsiktig, mens seksjonslederen har fokuset på det mer konkrete og praktiske i den daglige driften av sin seksjon, men har også et behov for å tenke langsiktig. Som seksjonsleder skal man både ivareta de endringene som vokser frem nedenfra hos medarbeidergruppen og de endringssignaler som kommer ovenfra hos toppledelsen, og mestre å balansere dem i lys av lojalitet til sine omgivelser. I

oppgaven vil begrepet leder, seksjonsleder, mellomleder og respondent brukes synonymt og om hverandre. Begrepet vil også i noen tilfeller bli omtalt som hun eller henne, uten at det kan knyttes opp mot det kjønn respondenten har, men brukes ut fra et nøytralt ståsted.

Som leder opplever man å stå i mange endringsprosesser, og ofte i multiple endringer som Stensaker & Meyer viser til (Stensaker & Meyer, 2016). Det å drive endringsprosesser er en viktig og stor del av en seksjonsleders arbeid, men hvilken kompetanse har de? De fleste ledere, er fagpersoner med utdanning hovedsakelig innenfor en fagprofesjon og er ofte rekruttert fra egne rekker. Man beveger seg for eksempel fra å være sykepleier, fagperson og kollega til å bli leder for den samme sykepleiergruppen man en gang var en del av, og da ofte uten noen eller liten form for ledererfaring eller lederutdanning. Mange arbeidsplasser legger til rette for at ledere skal få ta en formell lederutdanning via eksterne institusjoner som Høgskoler og private leverandører. I tillegg har de fleste helseinstitusjoner egne lederutviklingsprogram og kurs som ledere kan følge.

En seksjonsleders arbeidsdag i et sykehus er hektisk, ofte preget av store lederspenn, uforutsette hendelser i drift og med mange oppgaver som krever lederens oppmerksomhet. Summen av dette, kan bidra til å gjøre lederens handlingsrom begrenset for å tilegne seg og utvikle ny kunnskap, planlegge nye prosesser og arbeidsformer. Stensaker og Meyer etterspør hvordan kunnskap om endringskompetanse utvikles og brukes på ulike nivåer i en organisasjon (Stensaker & Meyer 2016, s. 122). Dette er et interessant spørsmål, som jeg også opplever sammenfaller med mine refleksjoner og nysgjerrighet på hvordan seksjonslederen skaper endringsvilje hos sine medarbeidere på sitt ledernivå? Hva gjør de konkret, og hvorfor velger de akkurat de handlingene? Disse refleksjonene og nysgjerrigheten, ble da til følgende problemstilling:

«Hvilke strategier benytter seksjonsledere for å skape endringsvilje hos medarbeidere i endringsprosesser?»

1.2 HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

For å svare på problemstillingen, har jeg valgt å bryte den ned til fem forskningsspørsmål. Det for å kunne se problemstillingen fra ulike vinkler og skape en helhetlig tilnærming. I utgangspunktet var det tre forskningsspørsmål,

men etter å ha bearbeidet funnene fra analysen, lot svarene seg lettere kategorisere gjennom fem spørsmål. Disse fem ble mine endelige forsknings spørsmål (FS):

FS 1. Hvordan benytter seksjonsleder lederverktøy i sitt arbeid med endringsprosesser?

FS 2. På hvilke måter inkluderer seksjonslederen medarbeidere i endringsprosesser?

FS 3. Hvordan benytter seksjonsledere sine kommunikative evner i endringsprosesser?

FS 4. Hvordan influerer seksjonslederne beslutninger som påvirker endringsprosesser?

FS 5. Hvordan beskriver seksjonslederne sin opplevelse av å stå i endringsprosesser?

Problemstillingen er delvis inspirert av egne erfaringer, men også med utgangspunkt i teori som handler om ledelse av endringsprosesser. Hovedtyngden i oppgaven bygges rundt Stensaker og Meyers teoretiske perspektiv, som er beskrevet i boken Endringskapasitet (2016). Deres beskrivelse og forståelse av å lede endringsprosesser, presenterte som multiple endringer, opplever jeg i stor grad er overførbart til den hverdagen jeg kjenner fra sykehusmiljøet. Sammen med Mintzbergs og Yukls forståelse av ledelse ved endringer og Strands presentasjon av sykehuset sin ekspertorganisasjon, danner de den strukturelle rammen.

Seksjonslederne jeg intervjuet, sa de syntes problemstillingen var spennende, og de ønsket å få oppgaven når den var ferdig. De ønsket å lære mer om å lede i endringsprosesser, og delte min nysgjerrighet på hvordan andre seksjonsledere arbeidet.

1.3 OPPGAVENS DISPOSISJON

I kapittel to presenteres de teoretiske perspektiv som danner rammen på oppgaven. Kapittel tre presenterer mitt valg av forskningsdesign og metode jeg har brukt for innhenting av empirien. Kapittel fire presenterer mine funn, som drøftes mot de teoretiske perspektivene i kapittel fem. Det siste kapittelet

sammenfatter drøfting og refleksjoner, og trekker konklusjoner i forhold til problemstillingen.

2. TEORI

Dette kapitlet presenterer teori som kan brukes til å besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål, og som kan anvendes for å forklare og forstå de funn som presenteres i analysekapitlet, og som diskuteres i drøftingskapitlet. Valg av teori, endte opp med en kombinasjon av etablerte internasjonale teoretikere som Kotter, Brunsson, Yukl og Mintzberg, og nyere norsk litteratur, som Rydland, og Stenberg og Meyer. Denne sammensetningen av teori og litteratur, danner et bilde av den kompleksitet og de mekanismer som ofte oppstår ved ledelse i endringsprosesser, og i midten av dette står seksjonslederen. Oppgavens fokus omhandler i stor grad lederrollen og deres lederskap, og valg av teori bidrar til å beskrive hvordan ledere opplever det å stå i endringsprosesser, deres handlingsrom, valg av verktøy og deres evner til å lede medarbeidere og skape endringsvilje.

Kapitlet starter med å presentere teori om sykehuset som organisasjonstype, Strands ekspertorganisasjonen og Mintzbergs fagbyråkrati. Dette for å skape en forståelse av den type organisasjon seksjonslederne har i sitt lederskap. Brorparten av teori presenteres i kapittel 2.2, lederrollen. Her ligger hovedfokuset i oppgaven; seksjonslederne og hvordan de skaper endringsvilje hos sine medarbeidere. Her presenteres blant annet teori og litteratur omhandlende lederens rolle i endringsprosesser, endringsverktøy, handlingsrom, motstand og lederen som rollemodell. Avslutningsvis presenteres teori om hvordan lederne fatter beslutninger i endringsprosesser.

2.1 ORGANISASJONSTYPER

Dette kapitlet har som hensikt å gi en forståelse av sykehuset som organisasjon, og valg av teori ble Strands ekspertorganisasjon og Mintzbergs fagbyråkrati. Deres teori blir presentert med underkapitlene, *sykehuset som organisasjon*, *ekspertorganisasjonen som lederkontekst* og *fagbyråkratiet som lederkontekst*. Som leder må man ha kunnskap om den type organisasjon man leder, hvordan det påvirker ditt lederskap, dine endringsprosesser og din evne til å bygge endringsvilje.

2.1.1 Sykehuset som organisasjon

Sykehus er store og komplekse organisasjoner som består av sterke fagprofesjoner og fagforbund, tungt byråkrati, og en tydelig hierarkisk ledelse. Sykehus kan

forstås som sosiale systemer som blant annet er konstruert gjennom politiske og lovpålagte føringer, og i dette systemet utvikles det relasjoner og mønstre for samhandling (Jacobsen & Thorsvik 2015, s.17-20). De er en del av spesialisthelsetjenesten. Kjerneaktiviteten er å produsere og ivareta ulike former for helsetilbud. Deres produksjon er i stor grad immateriell, og består av ikke-fysiske objekter som konsumeres av pasienten i stor grad samtidig som de produseres.

2.1.2 Ekspertorganisasjoner som lederkontekst

Sykehus presenteres ofte som en kunnskapsorganisasjon. Strand kaller det en ekspertorganisasjon, mens Mintzberg presenterer sykehuset som fagbyråkratiet gjennom sin organisasjonsmodell (Strand 2012, s. 28, 270, Bolan & Deal 2014, s. 102-104).

Strands ekspertorganisasjon har et lavt hierarki, og posisjonene i organisasjoner er i stor grad basert på yrkesmessig status, fagspesialiseringer og fagautonomi. En stor del av arbeidstakerne er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse, for eksempel leger, sykepleiere, fysioterapeuter og radiografer. Dette er yrkesgrupper som innehar kompetanse som er kritisk for å kunne ivareta kjerneaktiviteten. Den ekspertkunnskap og de faglige normer de er opplært til å akseptere blant annet gjennom utdanning, styrer i stor grad deres arbeid, samt samordning med andre og organisering av sykehuset. Dette gir dem en høy autonomi i sin yrkesutøvelse og deres profesjonsutdannelse er en stor del av deres identitet. Strand hevder at medlemmene kan ha betydelig rom for innflytelse innenfor de grenser ressurser og faglige normer setter, og de kan være faglig sterkere enn sine ledere. Ledere i sykehus er ofte rekruttert blant egne medlemmer og faggrupper, noe som kan gi et nært kollegialt forhold til sine medarbeidere og et sterkere fagperspektiv enn ledelsesperspektiv. Ledelse utover det som bygger faglig autoritet, mener mange medlemmer har liten plass i en ekspertorganisasjon (Strand 2012, s. 28, 270, 456-457).

Medarbeiderens kunnskap, kompetanse og arbeidskraft skaper sykehusets kjerneaktivitet. I stor grad eier medarbeiderne produksjonsmidlene, og kan når de ønsker det ta de med seg ut av organisasjonen, gjennom å bytte arbeidssted. Dette gir ansatte med rett kompetanse makt og autonomi, da organisasjonen trenger dem i større grad enn de trenger organisasjonen. Medarbeiderne har ofte, gjennom sin

kunnskap og profesjon, klare formeninger om hvordan mål skal nås, personlige ambisjoner og hvordan goder skal fordeles. Det vil kunne oppstå konflikter mellom ulike seksjoner og profesjoner i hvordan krav og ressurser skal fordeles og ledes (Strand 2012, s. 456-457).

2.1.3 Fagbyråkratiet som lederkontekst

I følge Mintzbergs modell består alle organisasjoner av fem hoveddeler, også kalt komponenter. Modellen beskriver en strukturell konfigurasjon over hvordan en organisasjon er bygd opp bestående av ulike fagfelt, hvordan de påvirker hverandre, hvilken relativ betydning de har, størrelse de har og hvilke styrings- og ledermekanismer som er typisk for hver av dem ut fra kontekst. De ulike fagfeltene har ulike funksjoner, oppgaver, størrelser og makt, og skissen vil kunne hjelpe ledere å styre sin organisasjon gjennom å tilegne seg et overblikk når det skal bygges strukturer som passer til forholdene, for eksempel for en seksjonsleder i et sykehus. De fem komponentene er satt sammen til et mønster bestående av strategisk toppunkt, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestab. For at en organisasjon skal fungere, krever det at alle komponentene samarbeider, er lojale til beslutninger og har kunnskap om hverandres oppgaver og mandat (Bolman & Deal 2014, s 102-104).

I oppgaven presenteres Mintzbergs fagbyråkrati, med hovedfokus på komponentene den operative kjerne, mellomledelsen og toppledelsen. I den operative kjerne produseres kjerneaktiviteten. Den produseres av høyt utdannede kunnskapsrike fagfolk med ulike funksjoner og oppgaver som krever samhandling gjennom stor grad av standardisert kunnskap, kjent som profesjonsutdannelse. Over den operative kjernen kommer mellomledelsen, og her finner man seksjonslederne. De leder den operative kjerne gjennom å føre tilsyn, sørge for tilførsel av ressurser, styre informasjonsstrømmen, koordinere og styre oppgaver. De har driftsansvar, personalansvar og fagansvar, i tillegg til ansvaret for å drive endringsprosesser og skape endringsvilje. For å mestre dette, må seksjonslederen ha kunnskap om ansatte, og drift av kjerneaktiviteten. Over mellomledelsen kommer toppledelsen - det strategiske toppunkt. Her finner man blant annet avdelingssjefer, som legger føringer og forventninger til seksjonslederne. Det er få ledernivå mellom det strategiske toppunktet og medarbeideren, noe som kan skape en flat, desentralisert

struktur med nærhet mellom nivåene og de ulike fagprofesjonene, men med en klar hierarkisk oppbygging (Bolman & Deal 2014, s. 102-107).

Mintzberg beskriver at fagprofesjonene i den operative kjerne føler en sterkere tilknytning og lojalitet til sitt fagfelt og sine kolleger, enn til organisasjonen som helhet. De reagerer langsomt på endringer, både da de kan bli oppfattet som irriterende uromomenter og fordi sykehus er store og komplekse organisasjoner med blant annet mye byråkrati. En kamp mellom det strategiske toppunkt og den operative kjerne blir ifølge Mintzberg ofte vunnet av fagprofesjonene. Mange ledere opplever at prinsipper om faglig forsvarlighet blir satt opp mot effektiv og ressursstyrende drift, og internt kan det vernes om den enkeltes profesjon og enhet. I sykehus er ledelse ofte en lite etterspurt kunnskap, og endringer må kommuniseres med en tydelig faglig nytteeffekt for pasient og seksjon (Bolman & Deal 2014, s. 106-107).

2.2 LEDERROLLEN

Her presenteres teori og litteratur om lederrollen i endringsprosesser, og er av den grunn det avsnittet som er størst. Hensikten med valg av teori tar utgangspunkt i å forstå hvordan seksjonslederne kan bruke sitt lederskap i endringsprosesser for å skape endringsvilje. Dette er belyst med underkapitlene, *seksjonslederens lederskap i sykehus, lederen i endringsprosesser, lederen som bygger av endringsvilje, motstand ved endringsprosesser og seksjonslederens verktøykasse*. Endringsvilje kan forstås som et lederverktøy, og Stensaker og Meyer anbefaler ledere å bygge seg en verktøykasse de kan bruke når de skal lede endringsprosesser (Stensaker & Meyer, 2016).

2.2.1 Seksjonslederens lederskap i sykehus

En forutsetning for å balansere og strukturere sitt lederskap, er lederens kunnskapsnivå om sin organisasjon. Strand beskriver hvordan organisasjonens aktiviteter danner rammer og muligheter for å utøve ledelse, og hvordan ledere er regulert av den organisasjonsformen de er hensatt i. De bygger lederskap gjennom å tilegne seg kunnskap, velge strategier, utvikle autonomi og identitet og ved å skaffe handlingsrom. De bygger kulturer og tillit, og de må forholde seg til det som oppleves som motsetningsfylt og tvetydig (Strand 2012, s. 245, 259).

Ledernes valg av strategi i endringer, er motivert av hvilken type organisasjon man leder. De må ha kunnskap og forståelse om sitt mandat og sin drift, hvilke

medarbeidere de skal lede, og valg av strategier, visjoner og mål for hva de skal lede mot og hvordan. Strand sier at ledelse innebærer at man befatter seg med det som organisasjonen til enhver tid trenger for å overleve og ha fremgang.

Lederrollen skal være et positivt forbilde, og den skal bidra til å skape et felles verdigrunnlag ved å ha eierskap til de normer i organisasjonen som legger grunnlaget for organisasjonens handlingsregler og etiske holdninger. Lederen gjennom sitt lederskap skal bidra til å skape en stabil og sunn organisasjonskultur, hvor lederen i stor grad er kulturbæreren (Strand 2012).

Med lederrollen følger det en formell autoritet som gir en stor potensiell makt, men lederskapet avgjør hvor mye makt som blir realisert. De fleste som leder fagseksjoner i et sykehus er fra egen profesjon og opplever det som Strand kaller et kollegialt hierarki. De er sterkt knyttet til faglige krav og arbeidsprosesser, og leder ofte på profesjonens premisser ut fra hva som er tillært. Som ledere må de bygge ny identitet, selvtillit og kunnskap, og de må gjennom sin lederrolle lære å balansere det kollegiale opp mot forventninger fra toppledelsen. Dette tar tid og krever mye ressurser både hos lederen, i organisasjonen og hos medarbeiderne. Mange opplever det vanskelig å finne seg til rette i lederrollen, og kan møte dilemmaet som Strand beskriver; kollegial popularitet versus organisatorisk oppgaveløsning. De må ta et valg om de ønsker en profesjonskarriere eller en lederkarriere, og de må tåle å stå i skvisen mellom medarbeiderne og toppledelsen (Strand 2012, s. 273-274).

Seksjonsledere i ekspertorganisasjoner opplever å måtte ha faglig forankring hos sine medarbeidere, og deres ledelse må begrunnes i faglige eller i fagpolitiske argumenter. Lederrollen skapes gjennom gjerninger og i forhandlinger med de berørte gjennom blant annet å bygge tillit, legitimitet og relasjoner. Lederen må balansere det å være en sterk fagperson i fagmiljøet med det å være en tydelig leder, lede med autoritet men ikke være autoritær. Dette er utfordrende, sier Strand da ledelse og styring i fagbyråkratiet og ekspertorganisasjonen er lite populært blant annet fordi fagprofesjonene opplever at faglige forsvarlighetsprinsipp blir satt opp mot krav om en effektiv og økonomisk ressursstyring drift (Strand 2012, s. 273-274).

Seksjonslederne befinner seg mellom det strategiske toppunkt og den operative kjerne, det er her de skal drive frem endringsprosesser. Mange seksjonsledere kan

oppleve dette som konfliktfylt, da de har ett ben i hver leir. Strand påpeker at man kan oppleve å bli en populær og ukontroversiell leder ved ikke å vise lederskap. Samtidig vil man med den type lederstil kunne se medarbeidere og seksjonen lide under mangel på ledelse (Strand 2012, s. 273-274). Dette er en type ledelse man ser hos noen yrkesgrupper i en ekspertorganisasjon, men mange ledere mestrer også sin rolle ypperlig.

Den faglige bagasjen brukes som en fordel i lederskapet. Seksjonslederen må mestre den kunsten det er å formidle til sine medarbeidere at fokus på drift sammenfaller med forsvarlig produksjon av helsetjenester. Lederens evne til å prestere i sin jobb som leder, er kritisk for hvilke forhold ansatte og drift av seksjonen ivaretas. En aktiv leder vil kunne skaffe seksjonen ressurser, ivareta faglige krav, drive god personalpolitikk, lede endringsprosesser og forebygge konflikter. En aktiv leder vil også tilegne seg den kunnskap han eller hun trenger for ivareta rollen som rollemodell og som bygger av endringsvilje i sin seksjon. Men å finne tid til å tilegne seg rett kunnskap og til refleksjon kan ifølge Strand, oppleves vanskelig i en hektisk arbeidshverdag (Strand 2012, s. 273-274).

Strand sier videre at medlemmer i en ekspertorganisasjon, er selvstendige yrkesutøvere som bruker organisasjonene de arbeider i som et serviceapparat, en ramme som de i større eller mindre grad anerkjenner for å kunne utføre sitt arbeid. Medarbeiderne er i stor grad selvgående med hensyn til mål og middel rundt pasientbehandling, og trenger derfor i mindre grad veiledning, instruks og oppgaver fra andre, blant annet sine ledere. De får rask respons på arbeidet via pasienter og kolleger, eller ved egen bedømmelse av resultatet. Kunnskap om hva som er rett eller galt innenfor sitt virke ligger ofte selv hos den som utfører helsetjenesten, en forståelse de har tilegnet seg gjennom utdanning og profesjon. Denne kunnskapen deles til en viss grad med kolleger, i mindre grad med ledelsen, og forståelser og prinsipper for organisering og ledelse, er ofte gitt gjennom det kvalifiserte yrket. Mange lederoppgaver og bestemmelser kan derfor i ekspertorganisasjonen bli nøytraliserte, både hos egen ledelse eller i stab. For eksempel kan ansatte med stabsfunksjoner ha en formelt høyere rang, men blir likevel ikke oppfattet slik da de savner faglig legitimitet hos ekspertene (Strand 2012, s. 270-271).

2.2.2. Lederen i endringsprosesser

Når ledere planlegger endringsprosesser, sier Mintzberg at planleggingen inkluderes i de faste daglige gjøremål. Ledere får sjelden arbeide uten avbrytelser, har liten tid til refleksjon, planlegging av strategi og målrettet arbeid. De arbeider i et høyt tempo med aktiviteter som kjennetegnes ved å være ustabile, skiftende og i stor grad ad hoc. Mintzberg beskriver hvordan dette gir liten tid til hver oppgave som skal løses, det gjør ledere sterkt handlingsorienterte og lite reflekterte, og de foretrekker kontinuerlig respons på stimuli fremfor utsatte handlinger og prosesser. Begrensning av tid til å planlegge endringsprosessen, kan medføre at prosessen blir løst overfladisk og med manglende kontinuitet. Ledere opplever det utfordrende å planlegge arbeidsdagen, men Mintzberg påpeker at mange trives med å arbeide slik (Mintzberg 2016, s. 41-44).

Store endringer kommer som føringer fra toppledelsen. Seksjonslederen har rollen som oversetter, planlegger og den som implementerer endringsprosessen i den operative kjerne. Å lede endringsprosesser stiller krav til seksjonslederens kunnskap, balansekunst og mestring av ferdigheter som navigasjon, håndtering av dilemmaer ved endringer, evne til å skape en felles virkelighetsforståelse av strategiske endringsinitiativer, god kommunikasjonsflyt og kartlegging av konsekvenser, samtidig som man ivaretar sine vanlige arbeidsoppgaver. Endringer krever direkte lederskap gjennom veiledning, tilstedeværelse, forankring, motivasjon og evnen til å skape et mål. En suksessfaktor er en leder som er tydelig og tilstede for sine medarbeidere i prosessen. Stensaker og Meyer påpeker at tidligere ble seksjonslederen sett på som «proppen i systemet», den som stoppet eller forsinket endringsprosessen. I dag er det et mer nyansert bilde som peker på de utfordringer seksjonslederne møter i slike prosesser. De beskriver at det ikke alltid er mulig for mellomlederen å opptre lojalt, og at dette dels avhenger av i hvilken grad toppledelsen gjør mellomlederen i stand til å gjøre en god jobb i omstillingsprosesser og ta eierskap til prosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 109). Det ansvaret det er for seksjonsledere å mestre og ivareta sine oppgaver ligger hos dem selv som ledere, men ansvaret ligger også hos toppledelsen og støttefunksjoner som stab og HR. For at seksjonslederen skal bygge eierskap, må toppledelsen vise at de har eierskap. I følge Yukl er det viktig at de gir støtte, sørger for nødvendige ressurser og legger forholdene til rette for å gjennomføre

endringen, og ikke dikterer i detalj hvordan seksjonsleder skal lede sin prosess (Yukl 2016, s. 250-251).

Rydland viser i sin forskning, at det er ulik forståelse av hvilke oppgaver ledere anser som viktige i en endringsprosess (Rydland 2015). For å bli en god leder trenger de tid til å lære seg å snakke både det strategiske og operasjonelle språk for å mestre å oversette abstrakte ideer fra toppledelsen til konkrete handlinger i praksisfeltet. Seksjonslederens evne til å oversette det teoretiske til det konkrete og til å kommunisere det på en forståelig måte til medarbeiderne, er en suksessfaktor i en endringsprosess (Rydland 2015). Yukl påpeker at hvor vellykket en endring vil være, avhenger av hva som skal endres. For eksempel vil holdningsorienterte- og rolleorienterte endringer kreve ulik tilnærming og strategi fra lederen, men begge krever god planlegging, gode gjennomføringsevner og tydelig ledelse (Yukl 2016, s. 226-227).

I noen prosesser må seksjonsledere iverksette endringer som de ikke har eierskap til eller er komfortable med. De må ha en strategi for hvordan de skal møte medarbeidernes reaksjoner i endringsprosesser som vil være upopulære, og de må ha en strategi for hvordan de skal tåle å stå i det. Som seksjonsleder må man engasjere, motivere og stå ansvarlig for endringsprosessen, uansett egen motivasjon og eierskap. De ansatte vil ha forventinger om at seksjonslederen forsvarer seksjonen om det vedtas endringer som ikke oppleves fornuftige. Dette er situasjoner som oppleves vanskelige og utfordrende for seksjonslederen, da hun eller han vil bli stående i en skvis mellom den operative kjerne og toppledelsen (Stensaker & Meyer 2016, s.109-110, Rydland 2015).

Stensaker og Meyer beskriver hvordan ledere blir utsatt for krysspress og motstridende forventninger fra de som sitter over og under dem i lederhierarkiet, samtidig som det forventes at de skaper gode resultater. Gjennom sin forskning i norsk næringsliv, viser de hvordan lederen møter fire utfordringer i endringsprosesser. En, de må mestre å både være mottaker av endringen, samt mestre rollen som endringsagent og iverksetter. To, de må ivareta sine faste arbeidsoppgaver samtidig som de iverksetter nye, noe som medfører en økt kostnad i den forstand at alle arbeider saktere til de nye endringene er godt innarbeidet. Tre, de må håndtere konflikter, forhandlinger og politiske prosesser som foregår «på gulvet» hos sine medarbeidere. Det fjerde punktet omhandler

hvordan seksjonsledere må utøve emosjonell støtte for medarbeidere som sliter med å akseptere eller implementere endringene. I følge Stensaker og Meyer vil de ansatte se til sin nærmeste leder og forvente informasjon og støtte, de vil kreve økt oppmerksomhet i en periode som allerede er hektisk og krevende for lederen (Stensaker & Meyer 2016, s. 110).

2.2.3 Lederen som bygger av endringsvilje

For å skape endringsvilje, må seksjonen ha endringskapasitet. Endringskapasitet beskrives som organisasjonens eller seksjonens evne til å gjennomføre en endring. Endringskapasitet forklarer Rydland som evnen til å iverksette mange parallelle endringer samtidig som man sikrer effektiv drift, uten at det undergraver seksjonens evne til å møte nye endringsbehov (Rydland 2015). Stensaker og Meyer beskriver endringskapasitet som organisasjonens evne til å håndtere en økt endringstakt. Det handler om å bli bedre og mer effektiv i gjennomføringen av planlagte omstillinger, og sikre lønnsomhet på sikt for å legge til rette for effektive fremtidige endringsprosesser. Endringen må gjennomføres på en slik måte at ansatte og kunder, her medarbeider og pasienter, ikke blir neglisjert som følge av endringsprosessen (Stensaker & Meyer 2016, s.11-26, 121). Yukl beskriver det som en prosess hvor fokus på endringer av medarbeiderens holdninger og ferdigheter, vil endre deres adferd på en fordelaktig måte. Målet er da at de medarbeidere som gjennomgår endringene vil fungere som endringsagenter og overføre kunnskap og erfaring til andre. Denne strategien krever at organisasjonen har medarbeidere på alle nivåer som er orientert mot læring, orientering og tilegning av ny kunnskap. (Yukl 2016, s. 226-227).

Tidligere teori på endringsledelse handlet om å ha en definert start og slutt, øremerkede ressurser til prosessen, etterfulgt av en relativt lang periode med stabilitet der gevinsten av endringen kunne hentes ut og den nye arbeidsmetoden kan få tid til å bli godt innarbeidet. Endringen ble presentert som en krise i organisasjonen som måtte løses, og ved å følge bestemte steg så var man sikret suksess. Kotters åtte trinn, bygger i stor grad på denne virkelighetsforståelsen. Kotter sier at det å lede i endringer, krever at man som leder ser endringene i et strategisk perspektiv. Gjennom å følge de åtte trinnene, vil ledere kunne tilegne seg den kunnskap og endringskompetanse som er relevant for å løfte en ide om en endring, frem til den er ferdig implementert og evaluert. Målet med Kotters trinn,

er å hjelpe ledere fra å gjøre typiske feil i en endringsprosess og gjennomføre en vellykket endringsprosess (Kotter 2012, s. 22-24).

Dagens bilde av endringsledelse ser noe annerledes ut, jmf. Rydland, og Stensaker og Meyer via deres forskning. De peker på hvordan summen av den nye endringstakten tvinger ledere til å tenke annerledes, og hvordan dagens endringsprosesser preges av å være multiple. Multiple endringer forklares ved at endringer pågår parallelt, ny endringer initieres før de pågående avsluttes. Lederen må alltid ha blikket rettet mot neste endring når de planlegger en endringsprosess, med fokus både på kortsiktige og langsiktige perspektiver (Rydland 2015, Stensaker & Meyer 2016, s. 69, 121-123). Seksjonslederen må ha en klar forståelse av hvorfor organisasjonen trenger en endring, hva som skal endres, hvordan det skal gjøres og hva som er forventet gevinst. Gjennom å bygge endringskapasitet og endringsvilje i seksjonen, kan et mål være å gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet slik kapasitet (Stensaker & Meyer 2016, s. 16).

Endringsvilje er noe både medarbeidere og leder må tilegne seg, og Stensaker og Meyer peker på tre ulike måter. En, man må lære å takle det usikre gjennom å erfare og gjenkjenne ulike aspekter ved prosessene, bygge gode erfaringer og overføre denne kunnskapen til nye prosesser. To, man må fokusere på det som ligger innenfor eget kontrollspenn, gjennom blant annet å påvirke beslutninger hvor man blir hørt, og kan skape kontroll. Det siste, er bevissthet rundt egen kompetanse og markedsverdi. De medarbeidere som har en trygghet enten i seg selv eller sin kompetanse, utvikler endringsvilje gjennom at de er trygge på at de kan bidra med noe i organisasjonen i fremtiden (Stensaker & Meyer 2016, s. 83-85).

Rydland beskriver hvordan lederen må skape mening av et endringsinitiativ, og om nødvendig selv gå igjennom en personlig endringsprosess før hun kan ta fatt på selve arbeidet (Rydland, 2015). Stensaker og Meyer viser til at leders bevissthet rundt egen rolle og funksjon, er avgjørende for å skape gode prosesser. Hvordan seksjonslederen forstår og ser seg selv gjennom tolkning av endringen, mål og konsekvenser av den, og egen motivasjon og eierskap til endringen (Stensaker & Meyer 2016, s. 84-85). Seksjonslederens forståelse av disse momentene, påpeker Rydland påvirker hennes måte å videreformidle endringen ut

til medarbeiderne og i hvilken språkdrakt den vil bli videreformidlet. Samspillet mellom leder og medarbeidere er avgjørende for de reaksjoner som oppstår, og troverdighet i prosessen (Rydland 2015).

2.2.4 Motstand ved endringsprosesser

De ansattes reaksjoner på endringer, sier Stensaker og Meyer ofte er farget av tidligere erfaringer, men også forståelsen for endringen og hvilken effekt den vil gi. Positive erfaringer gir lojale og konstruktive reaksjoner, mens negative erfaringer fører til mer passive og resignerte reaksjoner (Stensaker & Meyer 2016, s. 221). I følge Yukl, er motstand mot endringer et vanlig fenomen både hos mennesker og organisasjoner. Og for å lykkes, må lederen forstå bakgrunnen for motstanden (Yukl 2016, s. 122). Jacobsen beskriver motstand som en handling som oppstår når reaksjoner på forandringer er slik at man forsøker å hindre endringen i å bli gjennomført. Det kan ses i lys av frykt, sorg, manglende forståelse for prosessen, og både rasjonelle og irrasjonelle avveininger og forhold (Jacobsen 1998).

Motstand kan handle om negative følelser og frykt for det ukjente. Erfaringer fra tidligere mislykkede endringsprosesser, vil påvirke nivået av motstand som finnes hos medarbeiderne. Stensaker og Meyer sier at lederen må sette seg inn i de bakenforliggende mekanismer til motstand, strukturelle, kulturelle og individuelle barrierer (Stensaker & Meyer 2016, s. 69-70). Yukl beskriver at motstand må ses som en helhet, både på et organisatorisk og individuelt nivå, og ut fra kontekst og erfaringer (Yukl 2016, s. 222-223). Motstand eller negative følelser sier Giæver kan representere en emosjonell barriere som ledelsen må håndtere og overkomme i en endringsprosess, men også hvordan negative og positive følelser i en endringsprosess kan komme i konflikt med hverandre, og kan skape en ambivalens hos medarbeideren. Det må forstås som sammenvevde fenomener (Giæver 2006). Endringsprosesser kan igangsette ulike typer atferd hos medarbeidere, aktiv motstand, sorgprosesser, frykt, endringstrøtthet, kynisme og passivitet, tap av identitet, men også lojalitet, glede og proaktivitet. Også det Stensaker og Meyer kaller BOHICA, Bend over, here it comes again, er en måte å distansere seg fra endringer (Stensaker & Meyer 2016, s. 69-85).

Yukl beskriver den motstand som kan oppstå i endringsprosesser gjennom 9 punkter. *Manglende tillit*. Selv om det ikke finnes en årsak, mistenker

medarbeiderne at det kan finnes en skjult agenda som først blir synlig på et senere tidspunkt. Her presenterer også Yukl begrepet gjensidig mistillit, hvor leder tilbakeholder informasjon om hele årsaken til endringen, som videre fører til økt mistenksomhet og motstand. *Manglende tro på at endringen er nødvendig.* Lederen har ikke klart å formidle behovet for endringer. *Manglende tro på at endringsprosessen lar seg gjennomføre.* Her beskriver Yukl at svikt i tidligere endringsprosesser skaper kynisme hos medarbeiderne. Tidligere negative erfaringer, fører til dårlig utviklet endringsvilje. *Økonomiske trusler.* Tap av goder, inntekt eller jobbsikkerhet. *En relativt høy omkostning.* Endringer er krevende økonomisk og ressursmessig. *Frykt for å mislykkes.* Hos medarbeidere som oppleve det vanskelig å tilegne seg nye arbeidsformer, kan mangel på selvtillit øke sjans for å mislykkes i endringsprosesser. *Tap av makt og status.* *Trusler mot verdier og idealer.* Endringer som ikke er i tråd med verdier og idealer, vil bli avvist både hos individ og i organisasjonen, og få motstand fra fagprofesjoner og organisasjonskulturer. *Uvilje mot innblanding.* Yukl påpeker at motstand også kan ses på som et tegn på engasjement som kan kanaliseres til en fordel for endringen. Blant annet sier han at aktiv motstand er et tegn på sterke verdier og følelser som kan bli kilde til engasjement hvis motstandere går over til å bli støttespillere (Yukl 2016, s. 221-223).

Stensaker og Meyer beskriver hvordan medarbeideres adferd kan gi utslag i en passivitet hvor de ikke mestrer å gjøre sine vanlige arbeidsoppgaver. Men også sorg, sinne, fornektelse og resignasjon. Ved resignasjon gjør medarbeiderne kun det som forventes av dem. Deres erfaringer med endringer er negative, og i realiteten er de endringstrette. De kan oppleve tap av identitet og kontroll ved å blant annet bli satt til å gjøre oppgaver de ikke er kompetente til. Disse medarbeiderne bidrar ikke med konstruktive innspill i prosessen og de kan miste tillit til ledelsen gjennom at de ikke kjenner seg igjen i det som blir formidlet for eksempel av resultat og fremdrift i prosessen. Dette er medarbeidere ledere må ha fokus på å finne og bistå. Deres adferd kompliserer prosessen, da de ikke klarer å bygge de erfaringer organisasjonen må ha for å lykkes. De gjør det som forventes, men ikke mer (Stensaker & Meyer 2016, s. 74-82). Som Yukl, påpeker også Stensaker og Meyer at ikke all motstand er negativt. Motstand kan bidra til at

innspill fra kritiske medarbeider løftes frem, og forbedrer endringsprosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 73).

2.2.5 Seksjonslederens verktøykasse

Stensaker og Meyer anbefaler ledere å konstruere en verktøykasse de kan bruke i endringsprosesser. Deres verktøykasse handler blant annet om å frigjøre ressurser, få tilført ressurser og utvikle ressurser. Og den bør inneholde kompetanse, kultur, struktur og rutiner som ligger i seksjonen, både for gjenbruk og videreutvikling. Gjennom å bruke etablerte og kjente strukturer og rutiner, vil lederne raskere kunne mobilisere og implementere nye endringer. Dette er verktøy som utvikles internt i seksjonen, mellom leder og medarbeidere, men også eksternt i organisasjonen. Det krever at seksjonslederen er aktiv, motivert og tilstede i endringsprosessen, ikke bare i planleggingsfasen, men også ved implementering og frem til endringen har blitt godt innarbeidet. Stensaker og Meyer har gjennom sin forskning sett at mange ledere undervurderer hvor tidkrevende endringsprosesser er, spesielt implementeringsfasen. Her er det derfor en fare for å mislykkes (Stensaker & Meyer 2016, s. 26, 89-122).

Frigjøring av ressurser gjennom omallokering, prioritering og sanering av oppgaver, og selektiv inkludering er tre momenter som Stenberg og Meyer påpeker er viktige ved utvikling av endringskapasitet. Det siste omhandler involvering av deltagere som verneombud og tillitsvalgt, eller medarbeidere med bestemt fagkunnskap eller funksjonsbeskrivelse. Selektiv inkludering har to formål. En, skape en forankring til endringen. To, effekten ved å få frem best mulig kunnskap om hvordan ulike områder kan og bør håndteres, og på den måten tilegne prosessen kritisk og konstruktiv input. Her involveres medarbeideren som forstås som støttespiller for lederen i utvikling og gjennomføring av endringsprosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 92-96). Gjennom samarbeid med verneombud og tillitsvalgtapparat er det lettere å engasjere medarbeiderne og skape fleksibilitet for uforutsigbare utfordringer. Dialogen må være åpen og oppleves sannferdig for alle involverte. Her må lederen skape et samhold, og om hun ikke mestrer det, vil det kunne medføre en dialog ingen kjenner seg igjen i og en avstand mellom ledelsen på en side og verneombud, tillitsvalgt og medarbeider på den andre siden. En annen form for involvering, er «skinn»-involvering. Her

vil de involverte å bli invitert inn for å medvirke, men hvor de opplever å være uten reell innflytelse (Stensaker & Meyer 2016, s. 89-123).

Rydland viser til viktigheten av at seksjonsledere ser på seg selv som endringsagenter, og hvilken rolle de tar i endringsprosesser, *markedsbeskytteren*, *fasilitatoren* eller *fornyeren*. Markedsbeskytteren har fokus på å opprettholde dagens kvalitet. Fasilitatoren ønsker å integrere endringer direkte i driften gjennom å bidra til nødvendige ressurser og atferdsendringer. Fornyeren fokuserer på endring og utvikling av samspill i hele organisasjonen, og ser endringene i en strategisk større helhet (Rydland 2015). Stensaker og Meyer beskriver endringsagenter som personer som kan fasilitetere selve endringsprosessen og bidra til implementeringen (Stensaker & Meyer 2016, s. 106-107). Å fungere som endringsagent krever legitimitet hos kolleger og i organisasjonen. I ekspertorganisasjonen tillegges ofte denne funksjonen til personer som er faglig sterke og som ses på som rollemodeller av sine kolleger. I rollen som endringsagenter får medarbeideren et ansvar for å bistå i å drive frem endringsprosessen. Stensaker og Meyer sier at endringsagenten kan ha en overlappende funksjon med iverksetteren. Iverksetteren vil ikke bli presentert i denne oppgaven (Stensaker & Meyer 2016, s. 109). Stensaker og Meyer påpeker at det er viktig at endringsagenten har en forståelse av drift, og ikke utgjør en ren stabsfunksjon. Gjennom å ha nærhet til driften, kan de lettere bidra med å implementere endringen ut i praksisfeltet (Stensaker & Meyer 2016, s. 113-114).

Yukl sier på at seksjonslederen kan dele verktøykassen i politiske og organisasjonsorienterte handlinger og personorienterte, to aspekter som overlapper hverandre i et lederskap. I det organisasjonsorienterte må lederen ha fokus på; *Hvem som vil motsette seg endringsprosessen og hvem som vil lette den. Opparbeide seg en koalisjon av støttespillere*. Her poengterer Yukl at dette er ekstra viktig i organisasjoner som sykehus hvor man har en todelt ledelse. *Plassere kompetente-endringsorienterte personer i nøkkelstillinger*, endringsagenter. Lederen bør la *Arbeidsgrupper lede omstillingsprosesser*, utvikle handlingsplaner, rutiner og mål. Her er sammensettingen av gruppen viktig, både i forhold til kunnskap og egnethet. *Gjennomføre dramatiske, symbolske endringer som påvirker arbeidet*, vise at de tar endringen på alvor. Det siste punktet er, *Registrering og kontrollering av endringsprosessens utvikling*. Da det er umulig å

vite hvilke utfordringer som dukker opp, bør prosessen evalueres gjennom hyppige oppsummeringsmøter (Yukl 2016, 244-251).

De personorienterte handlingene omhandler å motivere, støtte og lede medarbeiderne. *Skape en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringen*, spre relevant informasjon om hvorfor og hvordan. *Forberede folk på å tilpasse seg endringene*. Det er lettere å mestre en endringsprosess om man er forberedt på hvordan den skal håndteres. Medarbeidere som i utgangspunktet er positive, er ikke immune mot de problem en langvarig endringsprosess kan medføre. *Hjelp folk med å mestre problemene under omstillingen*. *Skape muligheter for tidlig suksess*, ha kortsiktige mål som gir en opplevelse av å lykkes. *Hold folk informert om framskritt i endringsprosessen*, ha en ærlig og tydelig informasjonsflyt. Informere om hvilke faser man er i, hvilke endringer som er fullført og eventuelle hinder på veien. *Gi uttrykk for en forpliktende innstilling til endringene*. Vise eierskap, om ikke vil støttespillerne forsvinne og motstanderne vil bli oppmuntret til å yte større motstand. Yukl poengterer at her må ikke lederen ta til enkle løsninger i møte med problemer, løsningen må være i tråd med målet for prosessen. Siste punkt er å *Sette folk i stand til å gjennomføre endringen*. Medarbeidere og endringsagenter som gis fullmakt til å utvikle prosessen, skaper selvtillit og eierskap (Yukl 2016, 244-251).

Stensaker og Meyer er opptatt av ledernes kommunikative evner, og viser til at ledere ikke får informert nok. Informasjon må gjentas ofte og gjennom ulike kommunikasjonskanaler, den må være relevant, nyttig og oppleves som ekte. En fare er at det kan bli for mye informasjon, spesielt om det er mange parallelle endringsprosesser. Informasjonen kan da oppleves som overveldende og vanskelig å sortere. Medarbeiderne trenger tid til å venne seg til og omstille seg til endringen, noe som er utfordrende da prosessene går raskt. Dette gjelder også for lederne. Stensaker og Meyer sier at der hvor lederne opplever at toppledelsen er interessert i endringsprosessen og anerkjenner den jobben de gjør og utfordringer de møter, gjør lederne en bedre jobb (Stensaker & Meyer 2016, s. 96-117).

Et lederverktøy er bruk av nettverk, for eksempel horisontalt. I slike nettverk kan ledere ifølge Stenberg og Meyer drøfte utfordringer, tilegne seg erfaringer og kunnskap gjennom faglig og personlig støtte. Et annet verktøy er å studere ledelse som fag, tilegne seg fagkunnskap og fagspråk. Seksjonslederen bør kunne snakke

det strategiske- og operasjonelle språket, oversette en idé fra teori til praksis så den er forståelig for medarbeidere og drift. Dette bidrar til å skape strukturer og rutiner i endringsprosesser, også de fremtidige (Stensaker & Meyer 2016, s. 109-111).

2.3 BESLUTNINGER

Her presenteres teori omhandlende lederens beslutningsprosess ved endringer. Hensikten med denne teorien, er å forstå beslutninger som en av lederens viktigste oppgaver og verktøy, men også som et av de vanskeligste. Dårlige beslutninger kan medfører konsekvenser. Teorien presenteres i underkapitlene, *beslutninger ved endringer, seksjonslederen som beslutningstaker, og beslutninger og motstand*. I følge Jacobsen og Thorsvik, påvirkes kvaliteten på en beslutning av det informasjonsgrunnlag den er tatt på og hvilken informasjon som var tilgjengelig. Beslutningsprosessen er dynamisk, og påvirkes av sine omgivelser (Jacobsen & Thorsvik 2015, s. 279).

2.3.1 Beslutninger ved endringer

I endringsprosesser fatter seksjonsledere mange beslutninger gjennom hele prosessen, og å starte en endringsprosess begrunnes i en beslutning. Noen beslutninger har lederne god tid til å vurdere, andre må tas ad hoc. Brunsson og Brunsson definerer beslutninger som et valg mellom to eller flere alternativer hvor beslutningstaker tar et oppgjør med seg selv gjennom å avslutte en tankegjennomgang, og sikter mot å handle i henhold til beslutningen (Brunsson & Brunsson 2015, s. 11-15, 60-61, 91). I følge Jacobsen og Thorsvik defineres beslutninger som et valg mellom to ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling, eller et endelig utfall av en prosess. Med prosess mener de, fra lederen identifiserer en utfordring, samler inn informasjon omhandlende utfordringen og hvordan den kan løses, tar stilling til informasjonen, velger et handlingsalternativ og iverksetter beslutningen. For så å evaluere resultatet av beslutning. De fleste ledere opplever ikke en beslutningsprosess så enkel og oversiktlig som den beskrives her, og forskning viser at opptil halvparten av alle beslutninger ledere tar, viser seg å være feil (Jacobsen & Thorsvik 2015, s. 307-309).

Beslutninger bør fattes ut fra et rasjonelt ståsted. I beslutningsprosessen kan noen argumenter oppleves mer legitime enn andre, og når lederen har funnet et

alternativ de er noenlunde fornøyde med, slutter de å samle informasjon. Analysen avbrytes og beslutningen fattes. Brunsson og Brunsson kaller dette en «*systematisk irrasjonell*» prosess (Brunsson & Brunsson 2012, s. 88). Hammond, Keeney & Raiffa kaller det «*bekreftelsesfellen*». Lederen tiltrekkes av informasjon som ubevist bekrefter deres preferanser, og de vektlegger verdien av motstridende informasjon i liten grad. Ett annet beslutningsgrunnlag er «*forankring*». Her legger beslutningstakerne automatisk uforholdsmessig stor vekt på den første informasjonen de mottar, og som legger føringer for hvordan annen informasjon som blir samlet inn, tolkes. En beslutning kan også handle om å rettferdiggjøre et valg, for eksempel hvorfor man startet en endringsprosess, «*Sunk cost*»-fellen (Hammond, Keeney & Raiffa 2016, s. 298-306).

Beslutningsprosesser kan oppleves som både vanskelige, tidkrevende og kompliserte påpeker Brunsson og Brunsson, og i noen tilfeller velger lederne å tilpasse sine preferanser og senke sitt ambisjonsnivå. De kan også skape situasjoner hvor det ikke er noe å velge mellom, og slik unngå å måtte fatte en beslutning. Dette vil både kunne være bevisste og ubevisste strategier hos lederen. Mintzberg viser til ledernes hektiske arbeidsdager, hvor beslutninger må tas i et raskt tempo, og lederen kan oppleve å ha fokus på å være mer handlingsorientert enn reflektert (Brunsson & Brunsson 2012, s. 29-50, Mintzberg 2016).

2.3.2 Seksjonslederen som beslutningstaker

En beslutningstakers innflytelse begrenses av lojalitet mot organisasjonens verdier, mål og økonomiske krav, men også til hvordan det vil kunne påvirke medarbeidere og seksjonens drift. Beslutninger som fattes på vegne av en organisasjon, representerer flere enn bare egen drift. I et sykehus, har man et tydelig beslutningshierarki både gjennom ledelse og profesjon. Ulike beslutninger tas på ulike nivåer, men store strategiske endringsprosesser besluttes hos topplederne. Seksjonslederen fatter beslutninger hovedsakelig mot daglig drift, men også strategisk planlegging av fremtidig drift. Det gjør dem ansvarlig for planlegging og beslutningstaking rundt endringsprosesser i seksjonen. Hvilke beslutninger som tas, handler om hvordan lederen forstår og oppfatter endringsbehovet i seksjonen, og dermed vil forholdene akkurat her og nå kunne avgjøre beslutningsprosessen. En annen fare er at de tolker informasjon de har fått feil, og tar beslutninger på et galt grunnlag eller de føler seg handlingslammet av

for mye informasjon (Brunsson & Brunsson 2015, s. 60-65, 118-119). Seksjonslederen må også være forberedt på å møte motstand mot sine beslutninger, og måtte gjøre rede for dem ovenfor sine medarbeidere i forhold til blant annet faglig forsvarlighet, drift og nytteverdi. Beslutninger fattes eller ikke fattes på like mange ulike grunnlag som det finnes ledere (Brunsson & Brunsson 2015, s. 54-92).

På seksjonsnivå kan lederen velge å involvere egne medarbeidere i beslutningsprosessen. I slike prosesser er ofte verneombud og tillitsvalgtapparatet involvert, men også medarbeidere med fagfunksjoner. Her vil lederen kunne diskutere prosessen med andre, få frem ulike synspunkter og skape en felles forståelse av endringen før beslutningen tas. Brunsson og Brunsson kaller dette å «forankre» beslutningen (Brunsson & Brunsson 2015, s. 63-65). Her får lederen mulighet til å eventuelt justere egen beslutning ut fra nye synspunkter og kunnskap.

2.3.3 Beslutninger og motstand

Beslutninger som ikke blir gjennomført, sier Brunsson og Brunsson truer det planlagte systemet, endringsprosessen (Brunsson & Brunsson 2015, s. 91). I endringsprosesser hvor leder og medarbeider har ulik oppfatning eller ulik interesse for en endring, kan beslutningen møte motstand og implementeringen av endringsprosessen vil bli motarbeidet. Lederen som beslutningstaker har makt over beslutningen, men ikke over handlingene. En endringsprosess kan også mislykkes ved at beslutningen er så vag eller generelt formulert, at medarbeiderne kan tolke den på flere måter. Det vil kunne oppstå et vakuum, ved at medarbeiderne følger den vei de selv oppfatter som riktig (Brunsson & Brunsson 2015, s. 91-92).

Medarbeidere fra faglig sterke profesjoner, forventer at lederne redegjør for beslutninger ut fra et faglig standpunkt. Om ikke, kan det føre til kritikk og til aktive forsøk på å hindre de besluttede handlingene. Denne motstanden kan føre til at lederen velger å ikke ta en beslutning, men heller forsøke å snikinnføre endringen på andre måter (Brunsson & Brunsson 2015, s. 58-59).

3. METODE

I dette kapittelet beskrives valg av forskningsdesign og metode for å svare på min problemstilling, hvilke utfordringer jeg møtte i arbeidet, hvilke valg jeg tok, hvilke teorier og refleksjoner jeg begrunner dem med. Kapittelet presenterer utvikling av intervjuguide, utvalg av respondenter, gjennomføring av det kvalitative intervjuet, transkriberingsprosessen, koding og validering og reliabilitet.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign er den plan som konstrueres for å belyse en problemstilling. Den skal være detaljert, gjennomtenkt og skal fungere som en veiviser for forskeren fra start til mål. Min problemstilling har fokus på seksjonslederne, og deres rolle i endringsprosesser for å utvikle endringsvilje. For finne denne kunnskapen valgte jeg det kvalitative forskningsintervjuet.

Et kvalitativt intervju er konstruert for å hjelpe forskeren å samle data om den virkelighet som undersøkes, og forstå sider ved intervjupersonens dagligliv ut fra hans eller hennes perspektiv. Jeg valgte å gjøre kvalitative intervjuer da jeg ønsket å gå i dybden og se flest mulig nyanser av seksjonsledernes forståelse av å lede i endringsprosesser (Jacobsen 2005, s. 17-28, Kvale & Brinkmann 2015, s. 20-21, 42-44). Selve gjennomføringen av intervjuet er strukturert lik den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale & Brinkmann 2015, s. 20-21, 42-44). Ved å bruke denne metoden, sikret jeg å få en god samhandling med respondentene, en trygg ramme for gjennomføringen av intervjuet og de svarene jeg søkte.

Kvale og Brinkmann anbefaler å bygge opp og utføre intervjuet på grunnlag av en intervjuguide. Intervjuguiden bør reflektere den kunnskap som søkes, intervjuets kontekst og det å få frem variasjoner og likheter hos respondentene, deres forståelse og refleksjoner rundt problemstillingen og spørsmålene (Kvale & Brinkmann 2015, s. 137). En intervjuguide sier Repstad bør være helhetsorientert, men samtidig saksorientert, og bygd opp med gode spørsmål for at man skal få de svarene man leter etter. Spørsmålene må oppfattes forståelig, være tilpasset respondentene, og gi en fleksibilitet og flyt i samtalen. Å bruke et språk som gir mening for den som intervjues, øker kvaliteten på den empiri man får gjennom intervjuet. Det krever blant annet at problemstilling, forskningsspørsmål og

intervjuguide er knyttet tett sammen (Repstad 2007, s. 79-80, Merriam & Tisdell 2016, s. 117-118, 124-126).

For å holde intervjuet nært til en samtale, er intervjuguiden bygd opp semistrukturert. Kvale og Brinkmann forklarer det som at intervjuet verken er en åpen samtale eller med lukkede spørreskjemaspørsmål. Intervjuet er strukturert så det fungerer som en samtale som beveger seg frem og tilbake i spørsmålene, og inneholder en oversikt over de emner som skal dekkes og forslag til spørsmål. Et semistrukturert intervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra respondentens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann 2015, s. 46-47, 162-163). Denne oppbygningen av det kvalitative forskningsintervjuet gir respondenten muligheten til å beskrive med egne ord sine tolkninger, opplevelser og forståelser av de fenomen som blir undersøkt, også kalt en deskriptiv tilnærming. Det deskriptive beskriver hvordan ting er uten at det alltid klarer å gi en forklaring på hvordan det nødvendigvis bør være. Det fokuserer på at forskeren skal spørre hvorfor respondenten opplever og handler som de gjør (Kvale & Brinkmann 2015, s. 46-47).

3.2 INTERVJUGUIDE

En intervjuguide kan beskrives som et forbedret manuskript, som strukturer intervjuforløpet mer eller mindre stramt (Kvale & Brinkmann 2015, s.162). Ved å bruke en intervjuguide sikres det at man stiller alle respondentene de samme spørsmålene, presenterer de for et noenlunde likt stimuli og at resultatene fra intervjuene blir sammenliknbare. Repstad sier at et godt intervju fordrer at man på forhånd tenker grundig igjennom hvilke temaer man skal ta opp. Hva man skal forske på styrer hvilke typer spørsmål man stiller og hvilken type struktur man har på intervjuguiden (Repstad 2007, s. 18-19, 79). Jeg erfarte at arbeidet med å utvikle intervjuguiden tok lengre tid enn hva jeg forventet, det var et komplisert og krevende arbeid. Min intervjuguide ble endret mange ganger før den fikk sin endelige form, førsteutkastet hadde for eksempel 35 spørsmål. Intervjuguide, vedlegg 5.

Merriam og Tisdell anbefaler at man gjør pilotintervjuer for å teste ut hvor god intervjuguiden er og for å øve seg på å stille spørsmål (Merriam & Tisdell 2016, s. 116-117). For å teste ut min intervjuguide, hadde jeg pilotintervju med to seksjonsledere som jeg har nær arbeidsrelasjon til og som jeg visste ville svare

meg ærlig på deres opplevelse av å bli intervjuet. Dette ga en kunnskap om hvilke spørsmål som fungerte og hvilke som ikke fungerte. Jeg så blant annet at noen spørsmål ble stilt flere ganger bare med en litt annen ordlyd og at noen temaer manglet. Etter det første pilotintervjuet valgte jeg blant annet å ta spørsmålene omhandlende seksjonsleder og medarbeideres opplevelse av å stå i multiple endringer inn i intervjuguiden. Å gjennomføre pilotintervjuene ga også en nyttig og god erfaring i å trene på å være i selve intervjusituasjonen.

Intervjuguiden var bygd opp med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Den er delt i fem deler, med fire hoveddeler som tar for seg å svare ut hvordan seksjonslederen bruker lederverktøy i endringsprosesser, medarbeiderens rolle i endringsprosesser, seksjonslederens opplevelse av å stå i endringsprosesser og seksjonslederens rolle i beslutningsprosesser. Disse er direkte knyttet mot forskningsspørsmålene mine. Den siste delen er en kartlegging av lederens ledererfaring og kompetanse. Hensikten med denne struktureringen, er å skape et helhetlig bilde av seksjonslederne ved å ha flere variabler å se i lys av hverandre.

3.3 UTVALG

Da jeg gjør en kvalitativ studie, benytter jeg «*purposeful sampling*», det velges respondenter fra en gruppe hvor man kan finne denne empirien man søker. Man ønsker å belyse det som er typisk, normalt og gjennomsnittlig, her seksjonsledere, «*typical purposeful sampling strategi*» (Merriam & Tisdell 2016, s. 96-103, Patton 2002, s. 230-232). Da seksjonsledergruppen er stor, er det en god tilgang til potensielle respondenter. Det gjør også at det er en stor variasjon i alder, lederspenn og ledererfaring, men mindre i kjønn da det er en overvekt av kvinner. I min forskning har jeg sett bort fra disse fire faktorene ved utvelgelse av kandidater, men spør i intervjuene om hvor lenge de har vært seksjonsledere, om de har en formell lederutdannelse og hvor stort lederspenn de har, da for å få se om det var funn som kan brukes i eller vil kunne påvirke min analyse.

Da jeg intervjuet seksjonsledere innenfor samme sykehus, var det en fare for at gruppen kunne bli for homogen. Alle seksjonslederne ledet i hovedsak sykepleiere, men hadde også andre yrkesgrupper tilknyttet sin ledelse. Da de var fra ulike klinikker, hadde ulike erfaringer, lederutdanning, lederspenn og fartstid var det stor variasjon i gruppen, «*maximum variation sampling*» (Merriam & Tisdell 2016, s. 97-98, Patton 2002, s. 235-236). Likevel hadde jeg et

utvalgskriterium. Respondentene måtte ha ansvar for døgndrift, 24 timers drift, kontinuerlig syv dager i uka hele året, «*criterion-based selection*». Dette da jeg har en forståelse at det kreves andre forutsetninger for å skape endringsvilje i en medarbeidergruppe hvor man ikke kan nå alle samtidig, blant annet gjennom personalmøter og informasjonsflyt (Merriam & Tisdell 2016, s. 97).

Selve utvelgelsen foregikk ved å bruke sykehusets intranettsider for å få en oversikt over alle seksjonsledere med ansvaret for døgndrift. Videre skrev jeg et informasjonsbrev til de avdelingssjefer og klinikkssjefer som hadde seksjonsledere i sin avdeling som kunne være interessante å intervju, vedlegg 3. Jeg sendte ut totalt 11 brev, og fikk positivt svar fra 10. En avdelingssjef svarte ikke, jeg tok da ikke kontakt med den seksjonslederen. Alle seksjonslederne som deltok i forskningen ble kontaktet av meg per mail. Her informerte jeg kort om min oppgave, problemstilling og hvorfor jeg ønske å intervju dem. De ble også informert om at jeg hadde vært i kontakt med deres avdelingssjef og fått tillatelse til å kontakte dem, men at deres avdelingssjef ikke ville bli informert om at de var kontaktet. Å delta i forskningen var frivillig, konfidensielt og alle funn ville bli anonymisert. Jeg intervjuet seks seksjonsledere, som jeg opplevde hadde en god bredde og variasjon i sine besvarelser i intervjuene. To av seksjonslederne tok direkte kontakt med meg etter at deres avdelingssjefer hadde informert dem om studien, og sa de ønsket å få bli intervjuet da de syntes dette var en spennende problemstilling. På dette tidspunktet hadde jeg ennå ikke sendt ut mail til noen seksjonsledere, og det opplevdes som en stor motivasjonsfaktor at noen syntes det jeg skulle forske på, var spennende.

3.4 DET KVALITATIVE INTERVJUET

Selve intervjuprosessen tok lenger tid enn forventet, noe som opplevdes stressende ut fra et stamt tidsperspektiv. Å avtale intervjuene gikk greit, og av de som ble spurt om de vil delta i undersøkelsen var det kun to som takket nei da de var i hektiske omstillingsprosesser. Likevel opplevde jeg at avtaler måtte utsettes og avtales på ny på grunn av blant annet uforutsette hendelser i arbeidsdagen hos seksjonslederne, men i midten av januar var alle intervjuene gjennomført.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og på ulike kontorer eller møterom i sykehuset. Som oftest på mitt kontor eller respondentens. Ytre støy og forstyrrelser var begrenset til et minimum. På et intervju opplevde vi å bli avbrutt

flere ganger ved at ulike personer kom inn i rommet, men som trakk seg raskt tilbake når de så det var opptatt. Dette rommet var en arbeidsstasjon, som ble brukt av flere personer, noe jeg ikke kjente til. Disse avbrytelsene gjorde at respondenten og jeg opplevde å falle litt ut av rollen, men alt i alt ble det et godt intervju og en nyttig erfaring. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Jeg hadde alltid med meg to lydopptakere, noe som var fornuftig da jeg opplevde under et intervju at den ene sluttet å virke. Alle respondentene ble informert om at jeg ønsket å benytte lydopptaker på forhånd i informasjonsbrevet og på nytt før vi startet intervjuet. Etter at intervjuene ble transkribert, ble lydbåndene slettet.

Kvale og Brinkmann forklarer et intervju som en konstruert kunnskap som et samspill eller en interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede, her respondenten (Kvale & Brinkmann 2015, s. 22, 46). Gjennomføringen av intervjuene krevde at jeg tilegnet meg relevant kunnskap. Som forsker skal man forholde seg profesjonell i sin rolle, og gjennomføring av et intervju er knyttet til fastsatte regler. For meg var denne rollen uvant, og de første intervjuene mest krevende, men etterhvert følte jeg at jeg mestret det bedre, og fikk økt kompetanse. Erfaringsmessig vil jeg beskrive det som å sjonglere mange baller på en gang, som krever full konsentrasjon kontinuerlig. I ettertid har jeg gjort meg refleksjoner om jeg kunne gjort intervjuene annerledes. Som nevnt hadde jeg to pilotintervjuer, som var til stor hjelp både i forhold til praktisk gjennomføring og hva det krevde mentalt. Selv om jeg forsøkte å være bevisst på det å være nøytral i prosessen, kunne jeg flere ganger oppleve at jeg nikket anerkjennende eller sa bekræftende ja til det en respondent fortalte. I ettertid har jeg reflektert om det kan ha påvirket mine funn, noe jeg tror det ikke har gjort.

Repstad sier at innenfor rammen av ethvert intervju er det en fleksibilitet, hvor svar på et spørsmål fra en respondent vil kunne gi inspirasjon til et oppfølgingsspørsmål som man ikke fikk hos en annen (Repstad 2007, s.18-19). Det stemmer med erfaringer jeg tilegnet meg, blant annet kunne jeg oppleve at respondenten allerede hadde svart på et oppfølgingsspørsmål jeg skulle stille. I slike tilfeller gikk jeg bare til neste spørsmål. Om de svarte noe jeg opplevde var spennende eller nytt, spurte jeg om de kunne utdype mer hva de mente med det de hadde svart. Jeg opplevde i stor grad at respondentene ikke svarte ut mine spørsmål passivt og at dialogen i stor grad fløt godt. Alle respondentene hadde

mange spennende synspunkter, de svarte på spørsmålene ut fra sine holdninger, verdier, virkelighetsoppfattelse og den kontekst de var i. Jeg opplevde at de hadde en stor ærlighet i svarene sine. Fortløpende i intervjuprosessen vurderte jeg om jeg fikk den empirien jeg trengte og om jeg hadde behov for å gjennomføre flere intervjuer. Etter seks intervjuer valgte jeg å avslutte datasamlingen. Jeg opplevde i intervju fem og seks å få mindre grad av ny informasjon, og konkluderte dermed at dokumentasjonstilgangen var tilstrekkelig, en metning av data (Repstad 2007, s. 83-84). Intervjuene varte i ca. 60 minutter.

3.5 TRANSKRIBERING

Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene. Før oppstart av intervjuene ble respondentene informert om prinsippene ved bruk av båndopptaker.

Lydopptakene fra intervjuene ble transkribert i løpet av 1-2 døgn, dette for å lettere huske helheten av intervjuet. I midten av januar var alle intervjuene transkribert. Under transkriberingen gjorde jeg meg notater av stemningen under intervjuene, refleksjoner, aktuelle temaer og mulige koder, memos (Merriam & Tisdell 2016, s. 196-197). Det var aldri et alternativ å sette bort transkriberingen selv om det var tidkrevende arbeid. For lette å kunne arbeide med teksten i ettertid, ble alle linjer ble dokumentert med et linjenummer.

Et intervju er en konstruert virkelighet, skapt ut fra ulike spørsmålsformuleringer. Det var derfor viktig at transkriberingen var tro mot hva respondenten meddelte, og at funnene ble tolket ut fra sitt rette konsept. Malterud peker på at transkriberingsprosessen åpner opp for et nytt møte med teksten som kan gi rom for andre ettertanker og slutninger enn da opptaket ble gjort, og som kan gi bidrag inn i analysefasen (Malterud 2017, s. 77-80). Dette opplevde jeg stemte. Gjennom transkriberingen, fikk jeg et nært kjennskap og eierskap til funnene mine, både gjennom svakheter og styrker i materialet. For meg ble det å transkribere intervjuene en viktig del av prosessen med å skrive oppgaven. Utsagn som under intervjuet ga meg en forståelse, kunne under transkriberingen gi en annen forståelse da jeg så det i en helhet eller en annen kontekst.

I sum ble transkriberingen på 54 sider. All tekst ble lest flere ganger for å få skape et helhetsbilde og en forståelse av materialet, og den konteksten empirien var hentet fra. Jeg kunne noen steder se avtrykk av egen forforståelse, og reflekterte i hvor stor grad det kunne ha hatt en påvirkning på empirien. Malterud påpeker,

teksten er et samhandlingsprodukt der du gjennom din egen medvirkning blir en del av dine data, og allerede her starter de første uformelle trinn av analysen (Malterud 2017, s. 68). Dette ble en påminnelse underveis i prosessen ved utforming av notater, refleksjoner og tolkninger av empirien. Jeg opplevde ikke ha satt mange avtrykk, men derimot så jeg noen svar jeg ønsket å ha fulgt opp nærmere. Hva mente for eksempel de to seksjonslederne som svarte at de ikke opplevde å stå i multiple endringer, når de fire andre opplevde det i stor grad? Forsto de ikke spørsmålet, burde jeg spurt på en annen måte? I ettertid, ser jeg at jeg kunne bedt de to respondentene om å utdype sine svar, men dette handler også om min erfaring som forsker.

3.6 KODING OG KATEGORISERING

Jeg har valgt å bruke Kirsti Malterud's fire trinn, som beskriver en analyse av materialet gjennom å skape et helhetsinntrykk, finne de meningsbærende enheter, kondensering og syntese, en systematisk tekstkondensering (Malterud 2017). Malterud påpeker at analysen ikke er en impresjonistisk spasertur, men en målrettet reise fra problemstilling til resultat, en veiviser som angir prinsipper og konkrete prosedyrer (Malterud 2017, s. 91). Jeg opplevde at det å ha metode og prinsipper å forholde meg til når jeg skulle strukturere funnene mine, var til stor hjelp.

Jeg brukte en «*tverrgående analyse*», det Malterud beskriver er en sammenfatning av analyse fra forskjellige deltagere. Her kunne jeg se likhetstrekk og forskjeller hos respondentene gjennom deres erfaringer og holdninger, fortolkning og sammenlikning, og slik finne relevante mønstre som kunne belyse problemstillingen. Malterud sier denne type analyse, krever at du vet hva slags kunnskap du sikter mot, hva dine data gir dekning for og hvilke styrker og svakheter de ulike analysestrategiene innebærer (Malterud 2017, s. 93-94). Etter å ha fått en oversikt over materialet, la jeg alle refleksjoner og ideer jeg hadde dannet meg gjennom transkriberingsprosessen til side. Dette for å ha et åpent sinn når selve analyseprosessen startet. Før materialet ble systematisert i koder, ble funnene gjennomgått systematisk og grundig ved å se etter likheter og ulikheter (Malterud 2017, s. 94, 104-105). Dette var en omfattende prosess, som krevde at jeg flere ganger byttet på å se materialet i et fugleperspektiv og med lupe for å se

nyanser, sammenhenger og beslektede tekstelementer. Jeg måtte også ta pauser fra materialet, for så plukke det opp på ny.

Kodene ble dannet ut fra en sammenheng av problemstilling, intervjuguide, forskningsspørsmål og hva funnene fortalte. De ble satt sammen i grupper og subgrupper gjennom bruk av meningsbærende enheter og kondensering av kunstige sitat, som resulterte i en sammenfattet kunnskap, en presentasjon. Noen koder vokste raskt frem av seg selv, andre måtte jeg lete etter. Hele tiden forsøkte jeg å ha Malterud's formaning med meg om at mine tolkninger må stå i en forsvarlig sammenheng med den helhet den er hentet fra. Både når det gjaldt den enkelte deltaker, samtalene som teksten stammer fra og betingelsene for hvordan spørsmålene var stilt (Malterud 2017, s. 94, 98-112). Etter å ha funnet koder, startet gjennomgangen av funnene for å finne de meningsbærende enhetene. Malterud påpeker at her må relevant tekst skilles fra irrelevant, en filtrering av materialet (Malterud 2017, s. 101). Jeg leste gjennom alt materiell grundig og systematisk flere ganger, for så å legge bort det jeg anså som ikke relevant. Dette var en prosess som tok lenger tid enn forventet, og det var utfordrende å skilles fra noen av funnene sine. Gjennom denne prosessen fant jeg de meningsbærende enhetene, tekst som bærer med seg kunnskap om ett eller flere temaer (Malterud 2017, s. 101).

Jeg brukte Excel da jeg skulle systematisere funnene mine. Det ga en god oversikt, og gjorde det lett å bevege seg frem og tilbake mellom de ulike kodene og å se dem opp mot hverandre. Dette var også til stor hjelp når jeg skulle skrive ut funnene, kapittel 4. Totalt lagde jeg 21 koder, som endte ut i 3 kategorier med tilhørende underkategorier. I bildet under ser man et utsnitt fra hvordan Excel-arket var bygd opp. Koden presentert her omhandler hvordan seksjonslederne opplevde arbeidsdagen sin i endringsprosesser, og hvordan funnene er systematisert ut fra Malterud's design.

intervju nr.	Kode	Meningsbærende enhet (tekst som bærer med seg kunnskap om tema fra første trinn). NB man kan kode en og samme meningsbærende enhet under samme kode	Subgrupper, s. 107. er nå analyseenheten. Innholdet i hver subgruppe skal kondenseres til et kunstig sitat	meningene som er uttrykt i tekstene om de meningsbærende enhetene ved å omsette dem til en mer generell form. Gjenfortelle og sammenfatte det er i subgruppene, med bruk av informantens ord og begreper fra de meningsbærende enhetene. Det kunstige sitatet skal brukes som utgangspunkt for resultatpresentasjon.	utvalgte sistater som illustrer det som er abstrahert i kolonne E
1146	SL arbeidsdag	mange prioriteringer, men pasientsikkerhet og medarbeidere først. Dagnet har ikke noen ganger nok timer. Kjempe morsomt men også frustrerende, trives å være i EP opplever det krevende å balansere dagen, blir avbrutt mange ganger i løpet av arbeidsdagen, gjør det vanskelig å planlegge dagen. Ad hoc ledelse mot en	Jeg synes det er kjempe morsomt, men også frustrerende selvfølgelig, men i perioder, jeg liker å være i EP, det trigger meg, men jeg ser også det at man må ha noen gode tider, rolige tider også SL opplever her at det er mange oppgaver som krever hennes tid, og gjør arbeidsdagen vanskelig å strukturere. Ad hoc oppgaver stjeler tid fra det som krev planlegging f.eks EP. Her bruker også SL en del tid hjemme, men har det som kalles kompensasjonsdager noe som oppleves for å veie	SL sier hun trives å være i EP, men at det må være rolige tider inne i mellom. Det å lage seg en struktur og jobbe seg ut av utfordringer, er stimulerende. "Å være i konstant endring tærer for mye på den rollen jeg har som leder". Dagnet har ikke nok timer noen ganger, og det blir derfor mye hjemmekontor, men har fått tillatelse av familien.	å være i konstant endringer, det tror jeg tærer for mye på rollen. det synes jeg egentlig er kjempe krevende. - fordi at det skjer så mye hele tiden og hvor det blir masse avbrytelser, og det blir vanskelig å planlegge tid for å gjøre det ene eller andre, det er hele tiden ting som man blir kastet inn i.

Bilde 1.

I prosessen med å hente ut mening av å kondensere innholdet, ble noen koder slått sammen da de inneholdt samme meningsbærende enheter. Andre koder ble fjernet, da det inneholdt bare noen få meningsbærende enheter (Malterud 2017, s. 104-105). For eksempel ble koden «*involvering og medvirkning*» slått sammen med koden «*involvering av medarbeider i beslutningsprosessen*». Slik beveget jeg meg frem og tilbake i materialet med problemstilling og forskningsspørsmål som et overordnet mål, en systematisk dekontekstualisering. Å danne subgrupper, gir rom for tolkninger og andre tilnærminger i analysen, et kondensat. Et kunstig sitat som bærer med seg konkret innhold fra enkelte meningsbærende enheter og som gir en mer generell form av den meningsbærende enheten. Jeg tolket det som en slags oppsummering om funnene var kodet riktig. Passer ikke en meningsbærende enhet inn i kondensatet, sier Malterud at det må tas ut fra koden og eventuelt plasseres et annet sted (Malterud 2017, s. 106-107).

I det siste trinnet i analysen, skal «bitene» settes sammen, rekontekstualisere. Her sammenfatter jeg alle trinnene, og som Malterud påpeker, kontrollerer om resultatet fortsatt gir en gyldig beskrivelse av den sammenheng de ble hentet ut fra. Sammenfatningen må formidles på en måte som er lojal i forhold til deltakernes stemmer og som gir leseren innsikt og tillit, samtidig som forskeren tar ansvar for sin rolle som fortolker (Malterud 2017, s. 108). Gjennom hele prosessen skrev jeg en prosjektlogg for å huske hva jeg gjorde av systematisering. Det er nyttig når man beveget seg frem og tilbake i materialet, for senere kunne huske og forsvare sine handlinger. I prosjektloggen skrev jeg også ned refleksjoner som senere kunne være aktuelle å bruke inn i drøftingskapittelet. I

ettertid, ser at jeg kunne brukt enda mer tid på dette gjennom å være mer systematisk i mine notater (Malterud 2017, s. 98-112).

3.7 VALIDITET OG RELIABILITET

Kvale og Brinkmann sier at validitet og reliabilitet, kan oversettes med begrepene gyldighet og pålitelighet. Reliabilitet omhandler forskningsresultatenes konsistens og troverdighet. Kan for eksempel et resultat reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere? Validitet sier noe om i hvor stor grad valgt metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke, men omhandler også forskeren som person og hennes etiske integritet (Kvale & Brinkmann 2017, s. 275-278). Validering skal avklare muligheter, begrensinger, refleksjoner, konsistens, refleksivitet og relevans for den forskningen man presenterer gjennom fortolkninger og beskrivelser av sine funn (Malterud 2017, s. 17-25, 192).

Da jeg forsket i egen organisasjon og på eget ledernivå, valgte jeg å ha Malterud's kritisk refleksjon, som et overordnet mål. Alltid ha et kritisk blikk på de valg jeg tok, begrunne valgene og kvalitetssikre hvilke resultat det ga meg i forhold til min problemstilling, «*refleksivitet*». Fokuser på å ha et åpent sinn, ved å legge forventninger og egen forforståelse til side. En bevissthet ved valg av teoretisk ramme, respondenter, bruk av språk og metode. Ved å følge disse momentene, vil jeg kunne bidra til en økt troverdighet rundt min forskning, «*Intern validitet*» (Malterud 2017, s. 17-24).

Forskning er regulert av et lovverk og en etiske standarder, blant annet gjennom NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). Min intervjuguide er godkjent av NSD, vedlegg 4. I sitt svarbrev, poengterte NSD utfordringer som kan oppstå ved å forske på egen arbeidsplass, og anbefalte at jeg leste på deres hjemmesider omhandlende dette for å være mest mulig rustet. Et av punktene de presenterte var utfordringer som kan oppstå ved rekruttering til intervju fra eget arbeidssted. Her presiserte NSD at respondentene kunne oppleve det vanskelig å si nei til å delta på intervju når forespørselen kommer fra en kollega. Av de seks jeg intervjuet, var det kun to respondenter jeg kjente fra før. Jeg opplevde også at de seksjonslederne som takket nei til å delta i intervju, opplevde det som greit. I invitasjonen til intervjuene ble det presisert at all deltakelse var frivillig, og at forespørselen ikke kom fra ledelsen eller sykehuset, men fra meg som privatperson og masterstudent. Jeg kontaktet også Fag- og forskningsavdelingen på sykehuset og min

avdelingssjef, for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuer i sykehuset og i ledernivået til seksjonsledere.

Malterud peker på at som forsker skal man tidlig i prosessen reflektere om hva man ønsker å oppnå, og klargjør sin rolle både ovenfor seg selv og respondentene. Hun påpeker også at det må innhentes skriftlig samtykke fra respondenten og en forsikring om anonymisering av materialet (Malterud 2017, s. 212-216).

Informasjon om forskningen ble formidlet ut både skriftlig og muntlig, hva som var hensikten med forskningen og hvordan datamaterialet skulle behandles. Dette ble nedtegnet i en gjensidig kontrakt mellom den enkelte respondent og meg som forsker, vedlegg 2. Før intervjuene gikk jeg igjennom kontrakten muntlig og ga respondenten tid til å studere den før den ble signert, vi beholdt hver vår kopi. På kontrakten står det også at respondentene kan trekke sitt intervju når som helst, og at alle data vil slettes og ikke bli brukt i oppgaven. Ingen har trukket sitt intervju.

Å forske i egen organisasjon har både fordeler og ulemper. Om forskeren har et sterkt engasjement i feltet som utforskes, sier Malterud at det kan det være nødvendig å søke råd fra andre. Slik kan man blant annet utvikle og korrigere intervjuteknikken, og dermed forebygge at egne data fungerer som påskudd for å hevde eller bekrefte egne meninger (Malterud 2017, s.42-43). Da jeg står mitt forskerfelt nært, fikk jeg her bistand fra veileder og noen gode kolleger. Deres forståelse og refleksjoner rundt min forskning og intervjuguide, sammen med teoretiske perspektiver, har bidratt til at jeg har beveget meg bort fra hva som ubevisst var en ledende intervjuguide, til den som nå bygger på et teoretisk grunnlag.

Under intervjuene, forsøkte jeg å være bevisst på hvordan jeg brukte egen stemme og blick i innhenting og tolkning av mine funn. Dette så empirien skal forstås som gyldig og pålitelig, og ikke begrenses av min forforståelse eller uvitenhet. Som forsker må man være kjent med og bevisst på egen rolle, overveie og redegjøre for sin innflytelse, og ta stilling til hva det betyr for tolkninger og konklusjoner. Her fikk jeg hjelp av Malterud, hun anbefaler før man starter arbeidet å laget et notat hvor man skrev ned sin forforståelse, man foregriper resultatene for å unngå å kun følge egne spor. Hun kaller det en slags «selvangivelse». Når man så har sin empiri, sammenliknes det med «selvangivelsen». Er disse helt identiske, sier Malterud at det er behov for å granske materialet og analysestrategien på nytt. Er

de helt ulike, må man lete etter mulige forklaringer (Malterud 2017, s. 43-46).

Min «selvangivelse» og mine funn hadde både likheter og ulikheter.

En fordel ved å forske i egen organisasjon, er motivasjon for forskningsfeltet. Jeg valgte å gjøre min forskning på noe jeg var nysgjerrig på og som jeg ønsker å lære mer om, og dette ga en motivasjon og en utholdenhet i prosessen. En ulempe er faren for å se seg blind på egen forforståelse eller sensur, derfor er det viktig å hele tiden ha fokus på å mestre rollen som kritisk forsker gjennom blant annet å la empirien vise vei, og gjennom bruk av forskningsetiske retningslinjer (Repstad 2007, s. 38-39). Jeg opplevde i starten av arbeidet mitt dette som utfordrende. Jeg ville mye, og ville gjøre tingene raskt da jeg trodde jeg visste hvor jeg skulle. Etter hvert som jeg jobbet med forskningsspørsmål og intervjuguide, og leste meg opp på teori om metode, design og teoretisk perspektiver, endret dette seg. Gjennom ny kunnskap, forsto jeg at min forforståelse av oppgaven ville ledet meg feil vei, og etter hvert klarte jeg å ta til meg forskerrollen.

En annen fordel er forhåndskjennskap til miljøet, for eksempel gjennom bruk av stammespråk. Stammespråket kan forklares med bruk av sykepleierbegreper og medisinske termologier som vil kunne hjelpe forskeren å skape en god og trygg dialog i intervjuet. Kommunikasjonen bygger på felles forståelse av verdier, kultur og kunnskap. Det motsatte er om jeg som forsker tror jeg forstår hva respondenten mener, uten å be om at usikre momenter utdypes. Eller tror at respondent har samme forståelse av stammespråket som meg. Her vil relevant informasjon kunne bli tilbakeholdt. Repstad peker på at det er viktig at intervjuet ikke løftes bort fra sin kontekst. Forskeren må være tro mot sine etiske prinsipper og sine respondenters fortellinger (Repstad 2007, s. 38-39, 76). Under to av intervjuene ble jeg spurt om det var andre enn meg som ville lese intervjuene. Jeg forsikret dem det det kun var jeg som var i befatning med oppgaven. Under transkriberingen, så jeg at spørsmålene hadde kommet da de beskrev noe i fortrolighet eller som kunne knyttes mot kritiske beskrivelser. Malterud påpeker at man skal bruke sitt beste skjønn til å utøve en ansvarlig forskningsetikk i forhold til dem som betror oss sin kunnskap og sin hverdag (Malterud 2017, s. 216).

I følge Repstad, kan man som forsker miste sin akademiske distanse gjennom å få personlige interesser for det som skjer i feltet, «Go to the native» (Repstad 2007, s. 38-40). Jeg var bevisst på å møte seksjonslederne i intervjuene som forsker, og

ikke som kollega. Jeg var også bevisst på at jeg forsket på min egen rolle, og at det kunne påvirke meg som person i intervjuene. Til tross for at jeg hadde gjort meg mange tanker om dette på forhånd, opplevde jeg under intervjuene å bli engasjert. Det å opprettholde distanse, være reflektert og upartisk måtte jeg kontinuerlig ha fokus på. Dette var en prosess som jeg lærte mye av, en kunnskap jeg ser er godt å ha som leder.

Jeg er også usikker på om jeg i stor nok grad benyttet meg av det Malterud kaller «*Dialogisk validering*». Her skal jeg underveis i intervjuet sjekke om det er en felles forståelse av spørsmålet. Dette blant annet for å styrke «*Intersubjektivitet*», gjennom å sikre betingelsen for utviklingen av kunnskap så leseren blir en informert ledsager. Jeg gjorde det ved spørsmålet omhandlende endringsagenter, men mindre ved andre spørsmål. Man har også et ansvar som forsker å skape kunnskap, og da om mulig ny kunnskap. Malterud peker på «*Ekstern validitet*», er funnene overførbare utenfor den kontekst og det utvalg de er kartlagt, kan for eksempel funnene overføres til andre ledergrupper? Og i hvor stor grad gir forskningen berørte aktører en følelse av gjenkjennelse i forhold til beskrivelser, fortolkninger og konklusjoner, blir den vurdert som gyldig og relevant (Repstad 2007, s. 136-137, Malterud 2017, s. 17-25, 36, 193).

Jeg har ikke gjennomført det som Malterud kaller «*Deltakersjekk*», hvor respondentene får lese gjennom sine intervjuer for å kvalitetssikre dem (Malterud 2017, s. 193). Dette handlet i stor grad om et begrenset tidsperspektiv fra min side. Jeg opplevde i stor grad at respondentene var åpne og fortalte sine historier slik de så dem, og ønsket å formidle dem til meg. Alle respondentene ga tilbakemelding etter intervjuet at jeg kunne ta kontakt med dem om det var noe mer jeg lurte på eller opplevde uklart. Dette gjorde jeg ikke, ut fra samme årsak som over.

Å validere kvalitativ forskning peker både Repstad og Malterud på, kan være tradisjonelt utfordrende. Funnene bygger på respondentens forståelse av sin virkelighet, en subjektiv sannhet. Malterud sier at derfor kan ikke valideringens mål være å bevise at vi har funnet frem til sannheten. Man skal ikke fastslå om funnene er sanne eller gyldige, men man skal vise at man har overveid rekkevidden av deres gyldighet og gi en begrunnet anvisning om hva de sier noe om (Malterud 2017, s. 199). Mine funn er konstruert ut fra den enkeltes

respondents forforståelse, noe som legitimerer en sannhet. Det er så min evne til å tolke disse funnene i lys av hverandre, problemstilling og teori som vil gi en validitet i et forskningsperspektiv.

3.8 AVSLUTNING

Å gå ut å se verden med øynene til en forsker har vært morsomt og lærerikt, men utfordrende og krevende da man er uerfaren i sin rolle og oppgaver.

I det neste kapittelet presenteres analysen av de funn jeg fikk fra intervjuene. Jeg fikk mange spennende funn, men alle var ikke relevante til min forskning og ble ikke tatt med videre. Kapitlet er strukturert rundt tre hovedkategorier, med tilhørende underkategorier som også er belyst med relevante sitater fra respondentene. Analysen bygger på Malterud's metode, systematisk tekstkondensering (Malterud 2017). Valg av denne metoden kom fra en anbefaling av en av lærerne på studiet og av kolleger som tidligere hadde brukt metoden. Som uerfaren i rollen var det nyttig å ha en klar «oppskrift» å følge.

4. ANALYSE

Førrige kapittel beskrev valg av metode og forskningsdesign. Dette kapitlet presenterer empirien jeg fant gjennom intervjuprosessen. Kapitlet er systematisert med tre hovedkategorier: «*Seksjonslederens verktøykasse*», «*Lederrollen*» og «*Strategier for å skape endringsvilje*». De tre hovedkategoriene har 9 underkapitler, som tar for seg en egen presentasjon av funnene og belyses med sitater fra respondentene. I intervjuene har jeg oversatt strategier med verktøy. Kapitlet avsluttes med å presentere de mest sentrale funnene.

Alle seksjonslederne jeg intervjuet leder seksjoner med døgndrift, hvor de har ansvar for personal, drift og budsjett. Alle har store lederspenn som varierer fra 50 medarbeidere til over 100. Alle seks har ledererfaring, men som seksjonsledere i sykehuset har de ulike fartstid. Seksjonslederen med kortest erfaring i sykehuset var under 1 år, den med lengst var over 10 år. Av de spurte så var det bare én seksjonsleder som hadde formell lederutdanning, en master. En seksjonsleder var under utdanning til en master, tre hadde deler av blant annet en masterutdanning eller annen formell lederutdanning og en seksjonsleder hadde ingen formell lederutdanning. I forhold til sykehusets egen lederutdanning, som er bygget opp i undervisningsbolker med ulike tematikk, var det to som har hele kurset, to som ikke har tatt kurset og to som hadde deler av kurset, men som ikke fullført på grunn av samtidighetskonflikt blant annet gjennom utfordringer i driften. Tilbakemeldingene fra de som hadde sykehusets eget leder-kurs, var at det var lærerikt og nyttig. Kurset har endringsledelse som et eget tema.

Den første kategorien «*Seksjonslederens verktøykasse*» omhandler hvilke verktøy seksjonsledere bruker i endringsprosesser for å bygge endringsvilje hos sine medarbeidere. Her presenteres funn som sier noe om i hvor stor grad de involverer sine medarbeidere i prosessen og hva de anser som viktig i forhold til å involvere medarbeidere. Den andre kategorien er «*Lederrollen*». Her beskriver seksjonslederne blant annet hvordan de opplever det å stå i endringer. Hvordan det påvirker deres motivasjon for prosessen og hvordan de strukturerer sin arbeidsdag. Den tredje kategorien er «*Strategier for å skape endringsvilje*». Her er det fokus på medarbeidernes opplevelse av endringsprosesser, men sett fra seksjonsleders perspektiv, for eksempel hvordan tror seksjonslederne endringsprosesser oppleves for medarbeiderne? Her presenteres funn som beskriver i hvor stor grad de

involverer sine medarbeidere, hvordan de tror medarbeidere opplever å stå i for eksempel multiple endringsprosesser og hvilken effekt de tror det har på medarbeidernes endringsvilje.

4.1 SEKSJONSLEDERENS VERKTØYKASSE

I denne kategorien presenteres de funn som beskriver hvilke lederverktøy seksjonslederne bruker i endringsprosesser. Gjennom intervjuene fant jeg at de i stor grad har de samme utfordringene, og i hovedsak bruker de samme verktøyene når de skal bygge endringsvilje hos sine medarbeidere, men med noe ulik tilnærming.

Underkategoriene tar for seg seksjonslederens bruk av endringsagenter og deres erfaringer med det. Utfordringer med å kommunisere informasjon om endringsprosesser, bruk av ulike kommunikasjonskanaler og viktigheten av at alle forstår hvorfor det er en endring. Hvordan de involverer sine medarbeidere gjennom bruk av for eksempel arbeidsgrupper. Og til sist, hvilken kunnskap og hvilke forberedelser som må ivaretas av seksjonsledere for at de skal kunne gjennomføre en endringsprosess.

«Viktig å få en forståelse av behovet for endringen, hvorfor og målet, alltid pasientsikkerhet i fokus» (R4).

4.1.1 Endringsagenter

Jeg valgte å ikke bruke begrepet endringsagent i intervjuguiden, da jeg var usikker om seksjonslederen kjente begrepet og dets funksjon. Men da jeg gjennomførte intervjuene, valgte jeg å benytte begrepet når jeg forsto at lederen pratet om at de brukte endringsagenter, da for å bekrefte at vi hadde sammen forståelse. Bare en av seksjonslederne kjente begrepet og brukte det selv i intervjuet. De andre kjente ikke begrepet, men forklarte hvordan de knyttet bestemte medarbeidere til en funksjon som kunne forstås som endringsagenter. I stedet for begrepet endringsagent brukte de alliansepartnere, ressurspersoner og støtteapparat. Alle seksjonslederne beskrev at dette både var medarbeidere og en funksjon som var viktige å ha med i en endringsprosess.

Gruppen med medarbeidere som forstås som endringsagenter, ble beskrevet som personer som allerede hadde definerte roller i seksjonene; fagsykepleiere, stedfortredere, verneombud- og tillitsvalgtapparat og andre ressurspersoner med

spesialfunksjoner eller faglig egnethet. Alle seksjonslederne beskrev også nytten og behovet de selv hadde av å ha endringsagenter med i prosessen. Både i planlegging av endringen, for å sikre seg at prosessen ble kvalitetssikret gjennom å bruke endringsagentenes faglige kompetanse og i implementeringsfasen, da dette var en gruppe som hadde sterke faglige røster i seksjonen. Endringsagentene var medarbeidere seksjonslederne hadde tillit til, og som en av de beskrev:

«Sikre meg en viss bakking på de tingene jeg gjør, for at jeg skal klare å stå i en endringsprosess over tid» (R2).

Eller som en annen av seksjonslederne beskrev:

«Ja, de har en fremgangsmåte eller en fremtoning som er veldig sympatisk og som andre ser opp til» (R6).

Alle seksjonslederne hadde faste møteserier med disse medarbeiderne, de deltok i bestemt gruppearbeid eller hadde bestemte oppgaver i seksjonen ut fra deres funksjon og rolle. Noen av seksjonslederne viste til at ved endringsprosesser ble det opprettet nye arbeidsgrupper, hvor blant annet disse medarbeiderne da deltok. De ble ansett av kolleger og seksjonsledere som gode rollemodeller, og de nådde ut til medarbeideren med positiv formidling av prosessen gjennom andre kanaler enn seksjonslederne. En av seksjonslederne beskrev endringsagentene slik:

«Hos oss er de jo bevisst valgt inn fordi de også er endringsagenter som sterke faglige personer i miljøet, som da vil kunne si noe helt utenfor de vanlige kanalene om at nå gjør vi sånn fordi dette er det gode begrunnelser for» (R2).

4.1.2 Kommunikasjonens betydning

Kommunikasjon og informasjonsflyt var et moment alle seksjonslederne påpekte i intervjuene som viktig når de skulle skape endringsvilje hos sine medarbeidere. Det å kommunisere tydelig og å ivareta gode informasjonskanaler, ble beskrevet av samtlige som krevende. Det ble vist til utfordringer som å holde informasjonstrykket oppe uten at medarbeiderne opplever det for overveldende, å kartlegge tilbakemeldinger og frustrasjoner fra medarbeiderne og handle utfra de, delta i smalltalk i seksjonen gjennom mye tilstedeværelse som leder og kontinuerlig repetere gjennom ulike kanaler. Over halvparten av seksjonslederne påpekte at størrelsen på personalgruppen og tredelt turnusarbeid gjorde dette

arbeidet utfordrende. Tre av seksjonslederne påpekte også spesifikt at den kulturen som var i seksjonen, påvirket arbeidet.

«Det er medarbeidere som jobber flere netter i turnus, man kan ikke være tilstede hele tiden. Jeg tror jeg har fått til en del også med informasjonsflyt både skriftlig, personalmøter og sånn, så det finnes løsninger, men å si det ikke er utfordrende, det blir feil.» (R1).

Alle seksjonslederne beskrev at medarbeiderne måtte forstå hensikten med endringen, hvorfor og hvordan, og ha god tilgang til relevant og forståelig informasjon. En av respondentene påpekte at det var viktig at informasjonen de formidlet ut var ærlig, og at medarbeiderne opplevde at lederen spilte med åpne kort. Alle seksjonslederne beskrev viktigheten av å ha en åpen kommunikasjon med sine medarbeidere, og at informasjonsflyten måtte gå begge veier om man skulle lykkes. Likevel viste funnene her ulik suksess hos seksjonslederne. De fleste beskrev at de hadde funnet kommunikasjonsformer som fungerte godt via personalmøter, ukeslutt, å balansere hvilke mail som ble videresendt til medarbeidere, tydelig og tilstedeværende ledelse og involvering av medarbeidere via arbeidsgrupper, men at det likevel var krevende.

«Og så er det å kommunisere ting tydelig og stå i de tingene» (R2).

De fleste seksjonslederne beskrev hvordan de brukte seg selv og sin rolle aktivt i denne prosessen, i tillegg til endringsagenter. Som ledere måtte de være tilgjengelig i seksjonen under slike prosesser om det skulle lykkes. Her var lederforankring, tilstedeværelse og tydelig kommunikasjon viktig blant annet gjennom å beskrive hensikten med endringen, være tilstede for sine medarbeidere når de trengte støtte og ved å avklare ting når det oppstod motstand.

4.1.3 Gruppedynamikk

Alle seksjonslederne var enige om at det var viktig å involvere medarbeiderne i endringsprosesser, og da på et tidlig tidspunkt. De påpekte at medarbeiderne måtte oppleve at de eide endringene, da blant annet gjennom å involveres og forstå hensikten med endringsprosessen.

Selv om seksjonslederne var enige at det å involvere medarbeiderne var viktig, så de i noe grad etter ulike egenskaper hos dem, for eksempel gjennom faglig dyktighet, personlig egnethet, tillit, popularitet og motstand. Flere av lederne

beskrev de hadde positive erfaringer med å involvere og gi ansvar til medarbeidere som de i utgangspunktet trodde ville være skeptiske til en endring. Om de i tillegg hadde en sterk stemme i medarbeidergruppen, så de dette som strategisk smart. Disse medarbeiderne ble gitt et ansvar for endringen gjennom å direkte involveres i prosessen, for eksempel gjennom en arbeidsgruppe, og på den måten både bli motivert og få et eierskap til endringen.

«De må føle at de har litt å si tenker jeg, litt å mene om det og. - Ja for noen ganger er tanken på det som skal skje mer skremmende enn virkeligheten» (R5).

Respondentene var opptatt av at medarbeiderne ble sett og hørt, og ønsket å skape trygge rammer for dem i prosessen. En seksjonsleder sa at alle må se på det som et felles prosjekt og spille hverandre gode. En annen sa at alle må føle seg litt uerstattelige og bli sett for de egenskapene de har i seg. Alle må oppleve at de er viktige i endringsprosessen.

Et verktøy alle seksjonslederne sa de brukte i endringsprosesser, var å danne arbeidsgrupper. Som nevnt, gjennom å involvere medarbeiderne skapte det motivasjon og eierskap.

«Gjennom å involvere dem alltid når vi har endringer, så blir det jo gjerne dannet en gruppe som på en måte skal være ressurspersoner. Og å få dem med på laget, så blir det på en måte kollegene som pusher litt og sånn» (R5).

Noen ledere hadde allerede etablerte arbeidsgrupper som hadde arbeidet sammen over tid, mens andre opprettet en gruppe ut fra oppdraget som skulle løses. En seksjonsleder var opptatt av at det ikke alltid var de samme medarbeiderne som ble involvert, men at det også skulle være rom for nyansatte i gruppene. Gruppen burde bestå av ulike personligheter. Flere av respondentene påpekte hvor viktig det var at gruppene var tverrfaglige, spesielt om det var flere profesjoner eller seksjoner involvert i prosessen.

4.1.4 Kunnskap og forberedelser

Alle seksjonslederne svarte at helhetlig kunnskap om endringsprosessen var viktig for å kunne tilrettelegge for gode forberedelser. For å kunne fatte beslutninger måtte de vite hva som skulle endres, hvorfor og hvordan, og hva som var

hensikten med endringen i deres seksjon. Noen av seksjonslederne beskrev endringsprosesser hvor de i mindre grad hadde vært involvert i planlegging og forberedelser da andre instanser i sykehuset hadde ansvaret for å utarbeide prosessen. I slike tilfeller, ble det påpekt at de kunne oppleve at de ikke ledet disse endringene like godt, da de kanskje ikke helt forsto hensikten, manglet kunnskap eller ikke hadde brukt nok tid på å sette seg inn i prosessen. De kunne også føle at de manglet eierskap.

«De viktigste punktene, pasient- og personalsikkerhet. Er dette mulig å gjennomføre hos oss? Kan ikke ha endringer bare for endringens skyld» (R4).

Flere av seksjonslederne beskrev hvordan mange endringer hadde et utgangspunkt i sykehusets avvikssystem. Dette opplevdes som positive endringer da det ofte hadde fokus på pasientsikkerhet, og derfor ga mening hos medarbeiderne. Noen seksjonsledere påpekte viktigheten av å ikke bare ha kunnskap om endringsprosessen, men også hvor viktig det var å kjenne driften av egen seksjon, sitt fagfelt, pleiefaktor, pasientbehandlingen og sine medarbeidere godt når man arbeidet med endringer. Hvordan vil dette påvirke vår seksjon gjennom medarbeideres arbeidsformer, motivasjon og pasientfokus? Alle respondentene svarte at ivaretagelse av pasient og medarbeidere var deres viktigste oppdrag, derfor er kunnskap og forberedelse viktige moment for å evne å trygge dem i prosesser. En av seksjonslederne påpekte også viktigheten av å forstå sin egen rolle, mandat og ansvar.

«Og så tror jeg det er viktig å tale seksjonens, medarbeiderens og pasientens sak. Hvis det er noe som får konsekvenser for driften som kan være uheldig. Det mener jeg at man må fremme» (R1).

Å ha kunnskap om overordnet mål, føringer og budsjett var andre momenter som ble nevnt som viktig kunnskap i endringsprosesser. To seksjonsledere beskrev hvordan de måtte ta avgjørelser på om opplæring og implementering skulle løses innenfor daglig drift, eller om medarbeidere skulle sendes på kurs, hva hadde de økonomi til i et allerede stramt budsjett? En leder beskrev hvordan hun planla prosessen ved å bruke for eksempel fagsykepleiere som endringsagenter, men opplevde at ressursene ble «spist opp» av akutt sykdom i medarbeidergruppen

eller behov for økte bemanning på grunn av korridorpasienter. En av respondentene hadde erfaring med å knytte nettverk inn mot andre sykehus som jobbet parallelt med liknende endringer. Her kunne man hente ut synergieffekt fra andres erfaringer og på den måten bygge ny kunnskap. Ingen av de andre seksjonslederne som ble intervjuet nevnte nettverksbygging, kunnskapsoverføring eller samarbeid inn mot andre sykehus.

4.2 LEDERROLLEN

I denne kategorien presenteres funn som forteller hvordan seksjonslederne opplevde å stå i endringsprosesser, hvordan det påvirket deres eierskap til prosesser og deres endringsvilje.

Underkategorien tar for seg seksjonslederens autonomi gjennom lederforankring og handlingsrom i endringsprosesser, og hvordan de forankret eget eierskap til prosessen. Det beskrives et lederskap som styres av ad hoc oppgaver, hvordan det påvirkes av multiple endringer og en sprengt kapasitet i forhold til arbeidsoppgaver og arbeidstid.

4.2.1 Seksjonslederens autonomi

Alle beskrev at de hadde myndighet til å lede innenfor egen seksjon, men de fleste beskrev det som et delt lederskap. De opplevde i ulik grad å bli styrt av sin nærmeste leder. En seksjonsleder beskrev det å ha et stort handlingsrom, men ønsket mer klare strategiske føringer fra sin leder. En annen opplevde å ha et lite handlingsrom og opplevde å måtte spørre sin leder om alt. Begge disse lederne beskrev at dette i noen situasjoner kunne gi utfordringer for deres lederskap.

«Både og, det er mange beslutninger som fattes over hodet på oss, men faktisk som seksjonsleder så får vi være med og bestemme en del også, vi gjør det» (R5).

Funnene fra intervjuene viste at seksjonsledernes handlingsrom i stor grad befant seg over hele skalaen mellom disse to ytterpunktene presentert over. Alle respondentene beskrev at de hadde et godt forhold til sin nærmeste leder, avdelingssjef. En seksjonsleder beskrev hvordan hun i noen saker opplevde at medarbeidere gikk rett til avdelingssjef og at avdelingssjefens handlinger bekreftet at det var greit. Dette var utfordrende, da avdelingssjef både undergravde bestemmelser det var enighet om i ledergruppen og seksjonslederens autoritet.

Andre utfordringer ble også beskrevet av de andre respondentene, men da med et annet fokus. Blant annet var det utfordrende å gjennomføre en endringsprosess når en profesjon fikk muligheten til å reservere seg. De pekte da på legegruppen. Seksjonslederne sa at deres medarbeidere opplevde dette som urettferdig, og at deres myndighet i prosessen som leder blir pulverisert.

«Hvorfor skal vi bruke det når ikke legene gjør det?» (R4).

En seksjonsleder beskrev hvordan omorganisering og lederskifte på avdelingssjefsnivå hadde endret forutsetningene for hvordan det ble forventet at respondenten arbeidet. Respondenten gikk fra å være en del av en stor seksjonsledergruppe, med godt samhold, trygge arbeidsforhold og kunnskapsdeling, til en liten ledergruppe hvor lederen nå i stor grad selv måtte stå for egen fremdrift.

4.2.2 Planlegging og gjennomføring

Alle seksjonslederne var tydelige på at de eide endringsprosessene i sin seksjon. Dette var forankret i deres rolle og mandat, og de beskrev at de var lojale til de bestemmelser som kom i lederlinjen. Dette gjaldt både beslutninger om endringer som kom fra toppledelsen og forslag til endringer som kom fra medarbeiderne. En av respondentene påpekte at det er viktig at også medarbeiderne forsto at alle måtte bidra, også i samhandlinger med andre seksjoner. Alle respondentene påpekte at dette også gjaldt prosesser hvor de ikke var en del av planlegging, utforming eller beslutningsprosessen. Lederne forsto at de ikke kunne delta i alle beslutningsprosesser omhandlende endringsprosesser som ble utformet i sykehuset. Likevel beskrev flere ledere at de gangene de var deltagende i arbeide, og ble hørt og inkludert, så opplevde de å få et mer naturlig eierskap til prosessen enn når de ikke var deltagende. En seksjonsleder påpekte at dette også ga henne som leder selvtillit, noen høyere opp i ledelsen så henne og opplevde henne som en person det var fornuftig å lytte til. Det å derimot ikke være en del av utformingen og beslutningsprosessen, beskrev de fleste av seksjonslederne gjorde det mer utfordrende å skape eierskap. En av respondentene påpekte at avdelingssjefen var veldig klar på at det var hun som seksjonsleder som hadde ansvaret for det som skjedde på seksjonsnivå, så eierskap til prosessene måtte hun tilegne seg. En annen respondent beskrev det som å eie prosessen, men å ikke ha blitt gitt fullt eierskap.

«Man må bare tolerere at sånn er det, for du har alt ansvaret, men du har ingen myndighet. Det er litt der man er. Det er jo derfor mange ikke trives i sånne roller» (R4).

En tredje respondent beskrev at i de prosessene hun ikke hadde vært en aktiv del av, måtte lederen finne noe i prosessen som ga et eierskap. Lederen fokuserte da ofte på pasienteffekt av endringen for å finne denne motivasjonen. En leder fortalte om en prosess hvor hun hadde vært involvert sammen med mange andre seksjonsledere, og hvor de avslutningsvis i prosessen opplevde at ingen av deres innspill ble hørt, eller gitt noen forklaring på hvorfor. Dette beskrev respondenten som en prosess som både var frustrerende og veldig utfordrende å ta eierskap over når den skulle implementeres i seksjon.

Flere av seksjonslederne beskrev at de var bekymret for å ikke klare å løse en endringsprosess på en forsvarlig måte. Dette gjaldt spesielt i de prosessene de ikke hadde vært deltagende i, hadde opplevd å ikke bli hørt i forhold til sine argumenter, eller som de fryktet kunne ha en direkte innvirkning på hvordan seksjonen skulle driftes. Her beskrev også en av respondentene at hun fryktet at hennes manglende engasjement skulle smitte over på medarbeiderne, derfor var det så viktig å finne dette eierskapet.

«Jeg står i en sånn sak nå, akkurat en slik sak som kommer fra toppen. Og helt ærlig, første reaksjon var bare, nå gir jeg opp. Men som person så trigger det meg, det gjør det og man klarer å finne løsninger sammen med gode samarbeidspartnere og verktøy» (R1).

På spørsmålet hvor jeg spurte om hvilke ressurser de ønsket seg om de kunne få ekstra tilført i en endringsprosess, svarte fire av seks at de vil ha ekstra ressurser inn i driften. Én ønsket seg ekstra bemanning så medarbeidere kunne sendes på kurs eller ekskursjoner til andre sykehus for å få inspirasjon. De andre tre ønsket seg ekstra bemanning så de kunne ivareta gode endringsprosesser hvor det var definert personell og tid til å skape trygge læresituasjoner og implementering av nye arbeidsformer. De to siste respondentene ønsket bistand fra organisasjonspsykolog. De så at utfordringene også lå i kulturen hos medarbeiderne i seksjonen, og ønsket verktøy for å løse de utfordringene.

Flere av seksjonslederne påpekte viktigheten av å danne seg et helhetlig bilde for hvorfor det var behov for gjennomføring av endringer og den effekten det ville gi for pasientsikkerheten, men medarbeiderfokuset var også viktig. Alle var tydelige på at det var i størst grad medarbeiderne som måtte stå i den prosessen det er å gjennomføre endringen.

4.2.3 Ad hoc ledelse

Fem av de seks seksjonslederne opplevde at de i stor grad utøvde ad hoc ledelse, noe som ble beskrevet som krevende. Eller som en sa, kjempekrevende! De beskrev at det var utfordrende å balansere faste gjøremål opp mot ad hoc oppgaver. Både ad hoc hendelser i driften og på mail ble beskrevet som utfordrende, da de krevde sin plass uansett hva annet som måtte stå på agendaen av oppgaver som skulle løses.

«Man må være involvert i alt, og i en stor avdeling med akutte hendelser, faglige utfordringer og stort lederspenn er dette utfordrende» (R2).

Seksjonslederne svarte at uansett hvordan de planla arbeidsdagen, så opplevde de at mange uforutsette avbrytelser i løpet av dagen endret den. De beskrev at det var ofte medarbeidere som kom til kontoret og hadde behov for å prate, akutte hendelser i driften de måtte involveres i på deres ledernivå, akutt sykefravær, overbelegg med utfordringer i pasientlogistikk eller mail som måtte svares ut raskt og hvor seksjonslederen måtte bruke tid på å finne svar. En respondent beskrev hvordan hun opplevde at mange avbrytelser gjorde det vanskelig å samle tankene om noe som helst til slutt. En respondent beskrev hvordan hun ikke opplevde ad hoc ledelse som like utfordrende. Disse to lederne hadde en noe ulik drift og størrelse i lederspenn, faktorer som vil kunne ha en innvirkning i et større bilde. Alle seksjonslederne påpekte at de avbrytelser som kom fra medarbeidere var berettigede og at de så det som viktig å svare dem raskt. Men summen av alle avbrytelsene var krevende, man måtte legge fra seg det man egentlig arbeidet med å starte på noe annet som hastet. En seksjonsleder mente at det nesten kunne beskrives som en livsstil de fleste seksjonsleder ville kjenne seg igjen i og hadde lært seg å forholde seg til.

4.2.4 Multiple endringer

I intervjuene spurte jeg om seksjonsledernes erfaring med multiple endringer. På spørsmål om de kjente seg igjen i slike prosesser, svarte fire av seks ledere at det

kjente de seg i stor grad igjen i. Av de to andre, svarte den ene i noe grad og den andre i lite grad. De lederne som kjente seg igjen i det å stå i multiple endringer, beskrev det som utfordrende og slitsomt både for dem og medarbeiderne. En beskrev at årsaken til endringen var av betydning, men at det å være i konstant endring var krevende.

«Ja det vil jeg si i stor grad. Det er utfordrende å stå i da det er vanskelig å ha fokus på mange ting samtidig» (R4).

En seksjonsleder svarte at det å stå i multiple endringer krevde nøye planlegging og organisering av prosessen og arbeidsdagen hennes, det måtte være en klar forståelse for hvem som hadde ansvaret for hva og klare tidsfrister, da mange ting pågikk samtidig. En annen svarte at i en så stor og kompleks organisasjon som sykehuset var, så måtte man hele tiden finne smartere måter å arbeide på, og da måtte endringene komme raskere og oftere. Som seksjonsleder måtte man derfor påberegne dette i sin arbeidshverdag, og man måtte fremstå som en god rollemodell. Dette var seksjonslederen som beskrev at hun ikke stod i multiple endringer, men lederen så likevel at endringene påvirket hverandre, noen endringer merket man godt, andre ikke.

Alle seksjonslederne beskrev at de trodde det å stå i multiple endringer vil påvirke medarbeidernes endringsvilje, men svarte noe ulikt. En respondent sa at dette er hvordan arbeidslivet utvikler seg, så dette vil være forventningene fremover. Andre seksjonsledere var bekymret for hvordan det påvirker medarbeiderne.

«De kan bli lei. Jeg tror det er; -ikke før vi har gjort det, så skal vi gjøre det. De blir lei, og noen ganger så er det sånn, det er pasienten vi er her for eller?» (R4).

Det å bevege seg bort fra det som er stabilt og trygt, og inn i noe nytt og ukjent, påpekte noen seksjonsledere at kunne skape frykt hos medarbeiderne, og det må anerkjennes som en legitim følelse. Alle lederne påpeker viktigheten av å se sin medarbeider gjennom synlig ledelse i slike prosesser, god lederstøtte for medarbeiderne vil skape trygghet.

«Vi trengs å bli sett alle mann, så enkelt og så vanskelig» (R3).

4.2.5 Sprengt kapasitet

Alle seksjonslederne beskrev det som kan forstås som hektiske arbeidsdager, hvor de hadde mange oppgaver som skulle løses. De var bevisst på hvilke oppgaver og ansvar de eide, men hadde noe ulik tilnærming og opplevelse av dem. Flere av lederne svarte at de opplevde en full mailboks som en stressfaktor, men at det var et viktig og godt verktøy. En fortalte at hun gjerne jobbet lenger en dag i uken, for å ha kontroll på mail og andre forfalte oppgaver. En annen respondent sa at hun likte tiden på sommeren, da var HR og stabs-personell på ferie og det var roligere på mailen.

«Og så den mailboksen, - hvert brev har en oppgave til meg, og det kan bli ganske mye noen ganger. Bare sånne små spørsmål, men jeg må jo finne ut av det» (R6).

Flere av lederne fortalte i intervjuene at de fleste mail de mottok var relevante for at de som seksjonsledere skulle svare de ut. Likevel var de usikre på om de som sendte mail og ulike arbeidsoppgaver forsto hvor stor den totale summen og arbeidsmengden ble hos den enkelte seksjonsleder? Spesielt utfordrende var det når det kom mail som måtte svares ut raskt. Slik en av respondentene forsto det, så var det ingen felles koordinering av prosjekter på sykehuset hos andre aktører i stab, HR og liknende, og derfor kjente de kanskje heller ikke til hvilke oppgaver andre aktører involverte seksjonslederne i. En av respondentene beskrev at det var som om alle satt på hver sin tue og ikke visste hva de andre gjorde eller sendte av oppgaver til de ulike seksjonslederne.

På spørsmål om de klarte å løse arbeidsoppgavene sine innenfor fastsatt arbeidstid, svarte alle lederne at det klarte de ikke. I perioder jobbet de mye mer enn det som var tiltenkt stillingen. Noen av lederne fortalte at de hadde hatt år hvor de hadde over 200 overtidstimer.

«Å være i konstant endring tærer for mye på den rollen jeg har som leder. Døgnet har ikke nok timer noen ganger, og det blir derfor mye hjemmekontor, men har fått tillatelse av familien» (R1).

Til tross for mye ekstra arbeid, beskrev de fleste av seksjonslederne at de opplevde det likevel som greit. De hadde stor arbeidskapasitet og var mer opptatt av å få jobben gjort enn tiden det tok. En av lederne sa at hun kunne tåle høyt

arbeidstrykk i perioder, men at det var viktig at det var i perioder. Det måtte være rolige perioder også. Noen av lederne hadde kompensasjonsdager. Det var et visst antall dager i året de kunne ta fri for kompensasjon for overtidarbeid utenom fastsatt arbeidstid. De som hadde dette, var fornøyd med ordningen og beskrev det som en gode de kunne styre selv. De andre hadde ikke denne ordningen, og flere av de kjente heller ikke til den. En av seksjonslederne sa at hun ikke ønsket å jobbe mer enn 37,5 timer i uken, men hennes avdelingssjef ønsket at hun gjorde det. En annen fortalte at hun sjelden fikk tatt fri hver tredje fredag det første året hun var seksjonsleder, selv om hun kjente at hun hadde trengt det.

«Jeg liker at ting skjer, så jeg føler meg ikke forstyrret. Jeg forsøker å finne et sånt mønster da på hvordan jeg kan legge opp dagen min» (R3).

Alle de seks jeg intervjuet sa de trivdes i sin rolle som seksjonsleder, det ga dem mening og det var gøy. En respondent beskrev det som en livsstil, det var dette lederen hadde takket ja til da hun tok stillingen. De likte at ting skjedde, og alle beskrev ulike strategier som hjalp dem å strukturere arbeidsdagen sin. Eksempler på verktøy var å bruke kalenderen sin aktivt, og forsøke å alltid være et skritt foran ved frister og planlegging av faste oppgaver. Ett annet verktøy var å bruke ulike skilt på kontordøren, så medarbeiderne visste når det var ok å banke på og ikke. Til tross for aktive og uforutsigbare arbeidsdager, mente seksjonslederne at det ikke påvirket deres motivasjon for jobben og deres endringsvilje.

4.3 STRATEGIER FOR Å SKAPE ENDRINGSVILJE

For å kartlegge seksjonslederens fokus på endringsvilje, spurte jeg blant annet i hvor stor grad de vektla forventet motstand hos sine medarbeidere og hvilke lederverktøy de brukte for å møte denne motstanden. Hvilke egenskaper de selv som leder må ha for å bygge endringsvilje og hvilken betydning de tror tillit fra medarbeider til leder har i en slik prosess. Her presenterer jeg underkategoriene, *forberedelser, egenskaper og tillit*.

4.3.1 Forberedelser

Å være godt forberedt ved gjennomføring av en endringsprosess var noe alle seksjonslederne var enige i. Blant annet påpekte de viktigheten av å planlegge en forventet motstand inn i endringsprosessen for å kunne finne gode lederverktøy å møte denne type utfordring med. Men de beskrev hva de forventet av motstand ulikt og med ulikt fokus. Alle respondentene svarte at de kjente medarbeiderne

sine godt og visste hos hvem de ville møte motstand, og i stor grad hvordan de skulle møte den. En seksjonsleder sa at hos dem forventet de alltid motstand i endringsprosesser.

«Vi diskutere det, og forbereder oss på motstand. Å diskutere forventet motstand er viktig» (R4).

Respondenten beskrev dette som et viktig moment i planleggingen av prosessen, da det gjorde henne som leder mer rustet til å stå i prosessen.

«Man får disse innvendingene da, om man kan kalle det det isteden for motstand. Så får man de når som helst og må være forberedt, det er kjempeviktig så man ikke blir svar skyldig og på defensiven. Da er det viktig at man viser at det er gjennomtenkt» (R4).

En annen respondent sa at hun i utgangspunktet ikke forventet noe motstand, men at hun også hadde noen medarbeidere som ga noe motstand. Denne motstanden forklarte hun i stor grad omhandlet at medarbeiderne ikke hadde forstått hensikten med prosessen. Respondenten møtte denne motstanden med å bruke endringsagenter, selv være en rollemodell og økt tilstedeværelse. En tredje respondent uttrykte motstand som veldig krevende. Lederen opplevde i stor grad å måtte kontrollere sine medarbeidere og som hun beskrev, å mase på dem. Respondenten måtte gjenta informasjonen gjentatte ganger gjennom ulike informasjonskanaler, men opplevde likevel å bli møtt med at medarbeiderne ikke forsto det som ble sagt eller påpekte at de ikke hadde fått informasjon. Lederen beskrev også hvordan medarbeiderne unnlot å oppsøke ny informasjon, til tross for at de visste at seksjonen var i en endringsprosess. Flere av de andre seksjonslederne beskrev også dette, men med noen andre ord, og knyttet det da opp imot at informasjonen ut til medarbeiderne ikke hadde vært god nok. En av lederne påpekte at kultur, turnusarbeid og omfanget på personalgruppen utfordrer blant annet informasjonsflyten til medarbeiderne. Utfordrende å få alle til å ta til seg informasjonen og forstå den likt da man som seksjonsleder ikke kunne treffe alle medarbeiderne samtidig, da noen alltid måtte være i driften.

Et annet funn var hvordan flere av seksjonslederne bevisst brukte medarbeidere de trodde ville vise motstand, direkte i prosessen gjennom å involvere dem, og gi dem ansvar for å gjennomføre endringen. Gjøre dem blant annet til

endringsagenter. To av seksjonslederne beskrev dette som noe de hadde positiv erfaring med og som var veldig effektivt for å snu forventet motstand. Disse medarbeiderne fikk gjennom å bli involvert i prosessen en annen forståelse og rolle, og de tok ansvar for planlegging og implementering. Respondentene beskrev også motstand som noe som var positivt. Det at medarbeiderne stilte kritiske spørsmål beskrev de som viktig innspill som kunne forbedre prosessen og som et positivt engasjement hos sine medarbeidere.

«Jeg møter ikke en vegg av motstand, men det stilles kritiske spørsmål, og det er jo veldig nyttig, så jeg tar ikke det som kritikk. Men når det er bestemt, da må vi kjøre på» (R6).

Flere av seksjonslederne beskrev at man kunne bruke det engasjementet som lå hos medarbeiderne til å bygge endringsvilje, et engasjementet som ofte hadde utgangspunkt i frustrasjoner fra medarbeidernes side. Lederne fikk dem involvert gjennom personalmøter, økt tilstedeværelse i seksjonen og deltagelse i samtaler gjennom å lytte til deres frustrasjoner og argumenter, og svare dette ut i forum hvor alle blir informert likt, for eksempel via ukeslutt. På den måten møtte seksjonslederne motstanden med at den ble sett og tatt på alvor.

Flere av respondentene var opptatt av at informasjonsflyten ut til medarbeiderne ikke ble for stor, og er nøye med hva og hvordan informasjonen ble presentert til medarbeiderne. En leder beskrev at hun var opptatt av at medarbeiderne skal føle at det overkommelig. Ble det for mye informasjon, beskrev de at medarbeiderne ikke tok det til seg.

«Det å si hva vi gir av informasjon er vi nøye på, så det skal være overkommelig å få med seg, ikke føle at man ikke henger med. Den følelsen er veldig slitsom. Så de sier jo det innimellom, at nå er det litt mye. Så får vi prøve å tilpasse da» (R4).

To av seksjonslederne viste til at motstand mot det ukjente, lå latent for alle mennesker. Dette var en utrygghet som ledere måtte ta på alvor i endringsprosesser, og for noen kunne det gi utslag i en redsel. En tredje seksjonsleder beskrev at endringsprosesser ga medarbeidere i hennes seksjon en opplevelse av å få økt mengde oppgaver. Medarbeiderne hadde en opplevelse av at det var så mange endringer, at de ikke hadde tid til å ta seg av pasientene.

«Jeg tror mange opplever at de får flere oppgaver, at så fort det kommer en endring så er det sånn, nå er det enda mer vi må gjøre er lissom standard svaret» (R4).

De fleste av seksjonslederne beskrev også de medarbeidere som «alltid hadde vært bort i det før». Disse var vanskelige å overbevise, og brukt lengre tid på å ta til seg endringen. De var også de som ytet «en stille» motstand gjennom å fortsette å gjøre som de alltid hadde gjort uansett hvor mange ganger en av seksjonsleder beskrev at hun påpekte endringen for dem.

4.3.2 Egenskaper

Et av lederverktøyene som alle seksjonslederne pekte på var viktig for å bygge endringsvilje hos sine medarbeidere var lederforankring av endringsprosessen. Om de ikke hadde eierskap og motivasjon, ville heller ikke deres medarbeidere ha det. Eierskapet til endringer måtte ligge forankret hos dem som ledere, derfor måtte de finne måter å bygge eierskap og motivasjon om det ikke kom naturlig. En måte som ble benyttet, og som allerede er presentert som et funn, er å se på hvilken effekt det hadde for pasienten. Forbedring av pasientsikkerhet var alltid en god motivasjonsfaktor både for leder og medarbeider. Flere av respondentene pekte også på det å løfte blikket, å se det helhetlige bilde på tvers av profesjoner, seksjoner og behandlingsløp, ga eierskap. Et annet moment var hvordan endringsprosessen påvirket medarbeiderne og driften av seksjonen. Alle seksjonslederne var opptatt av å mestre å skape gode prosesser som ga meningsfulle endringer for medarbeiderne, da til tross for de situasjoner som en seksjonsleder beskrev som til å begynne med opplevdes som umulige å gjennomføre. Disse situasjonene ga eierskap og motivasjon, men var krevende.

«Det er viktig at det er forankret hos oss i ledelsen, at vi står inne for det, selv om vi ikke alltid er enige så må vi være lojale og stå inne for det, forberede oss godt. Og så er det jo medarbeiderne som må gjøre jobben. Det er de som får endringene på kroppen, og da er det viktig at de forstår hva som skal gjøres, hvorfor det skal gjøres og kan hjelpe hverandre med gjennomføringen. Det hjelper ikke at vi bestemmer at det skal gjøres, og så er det ingen som skal gjøre det. Da kommer vi ingen vei» (R4).

Lederne beskrev at det var deres ansvar å holde prosessen «varm» og drive endringen fremover gjennom å ha en strategi for hvordan de skulle motivere sine medarbeidere.

De beskrev også hvordan ønsket om å lykkes med endringsprosessen var en motivasjon. De så det ikke som en konkurranse, men det å få det til var morsomt og motiverende. Her beskrev en respondent hvordan hun erfarte at å endre strategi og tilnærming, hadde endret prosessen fra å bli møtt med motstand hos medarbeiderne til å lykkes med endringen. For eksempel beskrev flere av lederne de utfordringer det var rundt innlogging og bruk av Imatis hos medarbeiderne som utfordrende, men gjennom å bruke ulike tilnærminger lyktes man mer og mer med prosessen.

«Man vil jo få det til! Det er ikke snakk om å være best i klassen, men det er jo veldig moro når man lykkes med noe.» (R3).

Eierskap, engasjement, motivasjon, tilstedeværelse, lederforankring, lojalitet, rollemodell, forsvarlighet, kunnskap og inkludering var begreper som seksjonslederne brukte om egen rolle for å kunne skape endringsvilje hos sine medarbeidere. De var alle enige om at forutsetningen for å sikre en god endringsprosess startet med dem, deres engasjement for jobben og deres egenskap som leder.

4.3.3 Tillit

Alle seksjonslederne svarte at de trodde medarbeideren hadde tillit til dem i endringsprosesser. De kjente sine medarbeidere godt, og de opplevde at medarbeiderne kjente dem godt og visste hva de sto for, til tross for at noen av lederne hadde relativ kort fartstid som leder i sykehuset. De beskrev viktigheten av at medarbeiderne opplevde dem som trygge, åpne, ærlige og tilgjengelige.

«Endringene kommer fort ikke sant, men jeg prøver i alle fall å være flink til å støtte dem, å være ute og være synlig, hjelpe til når det trengs og forklare hvorfor. Kommuniser målet med endringen eller hensikten» (R3).

En måte å skape tillit hos sine medarbeidere på, beskrev de fleste av respondentene var gjennom å vise at de hadde tilegnet seg god kunnskap om endringsprosessen og hvordan den ville påvirke medarbeidernes arbeidsformer og pasientbehandling når de presenterte den til medarbeiderne. En gjennomtenkt

strategi som sa noe om hva hensikten og effekten av endringen var, og hvorfor og hvordan endringen skulle gjennomføres. Dette trodde flere av seksjonslederne skapte tillit og reduserte motstand. En annen strategi var involvering av tillitsvalgte og verneombud i prosessen, medarbeidere og fagsykepleiere via arbeidsgrupper, og annet egnet personell som spilte en viktig rolle, for eksempel som endringsagenter.

I dette arbeidet beskrev også noen av seksjonslederne hvordan de var bevisst på knytte gode rollemodeller i fagmiljøet til prosessen, medarbeidere med en sterk faglig røst. Disse medarbeiderne kunne bli spurt om de ville delta i prosesser med utgangspunkt i deres faglighet og deres sterke posisjon i seksjonen i forhold til kolleger. En respondent fortalte hvordan hun i en endringsprosess som var utfordrende, hadde spurt medarbeidere i slike posisjoner om hjelp, om de kunne bruke sine kanaler til å fremme endringen. Respondenten fortalte at de hadde snudd prosessen. Et annet moment som hadde påvirkning på hvilken endringsvilje det var hos medarbeiderne, var hvordan respondentene hadde ledet tidligere endringsprosesser. En leder beskrev hvordan positive erfaringer fra tidligere prosesser, nå gjorde at medarbeiderne hadde tillit til henne i ny endringsprosesser.

«Jeg har den visjon at jeg i forhold til de tingene jeg ønsker, tester ut og vurderer nøye hva vi går inn i av endringer på forhånd, slik at det ikke blir for urimelig» (R2).

Alle beskrev at det var viktig for dem at medarbeiderne var trygge på dem som leder. Flere av respondentene var opptatt av å vise medarbeiderne at de var viktige for dem gjennom å være tilstede i seksjonen, ha en åpen dør til kontoret og svare på de tilbakemeldinger de kom med. De beskrev tillit som et viktig moment på om de hadde lyktes i sin rolle som leder. Noen var bevisste på å bygge denne tilliten gjennom en klar strategi. Andre hadde ingen strategi, men trodde de hadde oppnådd tillit blant annet via de momentene som er nevnt, fokus på å bygge en positiv kultur i seksjonen.

4.4 NOEN SENTRALE FUNN

Avslutningsvis presenteres de funn som er viktigst fra min empiri, og som løftes videre inn i drøftingskapittelet. Gjennom presentasjon av data har respondentene beskrevet at det å drive endringsprosesser er krevende arbeid, både for

medarbeidere og seksjonsledere. De ga et godt og nyansert bilde av prosessen og deres arbeidshverdag gjennom beskrivelser av utfordringer, kunnskap, erfaringer og refleksjoner. Jeg opplever at funnene fra respondentene svarer godt ut min problemstilling og mine forskningsspørsmål.

Funnene viser at respondentene i stor grad bruker samme verktøy og opplever å stå i samme utfordringer når de skal skape endringsvilje hos sine medarbeidere. Viktige funn her er respondentenes beskrivelse av hvordan de involverer støttepersoner og alliansepartnere, som teorien kaller endringsagenter, medarbeidere de har tillit til i endringsprosessen. Da for å lykkes med prosessen, men også som egne støttepersoner. Et annet funn er hvordan de bruker ulike informasjonskanaler for å kommunisere ut hensikten med endringen og hvordan den skal gjennomføres så alle skal få samme forståelse. Dette er et verktøy alle respondentene beskrev er viktig å mestre, men hvor de har ulik erfaring i forhold til å mestre. Det er utfordrende å skape gode informasjonskanaler på grunn av medarbeidernes turnusarbeid og deres store lederspenn, men også da det var krevde å balansere strømmen av informasjon, få den klart nok frem og holde trykket oppe. Respondentene beskrev at det krevde mye av dem som ledere. Et annet viktig funn var involvering av medarbeiderne tidlig i prosessen gjennom opprettelse av arbeidsgrupper, samt involvere de som viste motstand.

Det å forankre prosessene beskrev respondentene som særdeles viktig, både for egen og medarbeidernes gjennomføringsevne og utvikling av endringsvilje. Respondentene var opptatt av å skape tillit og trygge rammer for medarbeidere og pasienter. Endringen måtte ha en hensikt, de kunne ikke bare endre for å endre, og flere av respondentene beskrev frykten for å ikke klare å ivareta en trygg drift av seksjonen gjennom en endringsprosessen.

Viktige funn omhandlende lederrollen var blant annet respondentenes bekrivelse av egen autonomi som leder. Noen av lederne beskriver et delt lederskap, hvor de opplever å ha ansvaret for endringsprosessen, men ikke å ha myndighet eller handlingsrom. Her fortalte respondentene noe ulike historier, hvor noen opplevde stort handlingsrom og andre et pulverisert lederskap. Et annet viktig funn var deres beskrivelse av å bli involvert i planlegging og beslutninger rundt endringsprosessen. Disse funnene beskriver ulik opplevelse av forankring og

gjennomføringsevne av beslutningen hos respondentene, men også høy lojalitet til de beslutninger som omhandler dem.

Funn omhandlende lederrollen viste at lederskapet i stor grad var preget av en ad hoc ledelse. Respondentene beskrev hvordan det utfordret deres strukturering av arbeidsoppgaver og arbeidsdag, og som krevende forhold å jobbe under. Lederne skal planlegge endringsprosessene inn i sin arbeidsdagen, innenfor vanlig drift og økonomiske rammer. Respondentene beskrev lange arbeidsdager, med mye overtid og hjemmekontor på kveldstid, sprengt kapasitet. På spørsmål om de opplevde å stå i multiple endringer, svarte respondentene ulikt. Noen opplevde det i stor grad og beskrev det som krevende, andre respondenter sa de ikke opplevde å stå i multiple endringer. Alle seksjonslederne beskrev at de brukte seg og sin rolle mye i prosessene, de var opptatt å være synlige, tilgjengelige og støttende for sine medarbeidere, og vise lederforankring i prosessen.

Alle seksjonslederne, til tross for store lederspenn, beskrev at de kjente medarbeiderne sine godt. De visste hvem de kunne ha tillit til ville bistå dem i endringsprosesser, fungere som endringsagenter og hvem som ville yte motstand. Tre av seksjonslederne beskriver at de opplevde å ha stor endringsvilje blant sine medarbeidere. De andre beskriver at også medarbeidere som viste endringsvilje, men de så også at hyppige endringer påvirket medarbeiderne og at de opplevde det som utfordrende. De så det viktig å anerkjenne medarbeidernes opplevelser av å stå i endringsprosesser, og det å planlegge endringer med forventet motstand hos medarbeiderne var viktig. Å involvere medarbeiderne i endringsprosessen, som nevnt i arbeidsgrupper, beskrev respondentene ga mindre motstand.

I neste kapittel, drøftingskapittelet, vil jeg med disse funnene forsøke å svare ut problemstilling og forskningsspørsmål, og drøfte dem opp mot de teoretiske perspektiver som er presentert i teorikapittelet. Hensikten er se hvordan mine funn av seksjonslederens faktiske utøvelse av sitt lederskap i en endringsprosess, samstemmer med de teoretiske perspektiv. Rammeverket for kapittelet vil være problemstilling og forskningsspørsmål.

5. DRØFTNING

I dette kapittelet drøftes funnene jeg presenterte i forrige kapittel, opp mot de teoretiske perspektiv jeg presenterte i teorikapittelet. Formålet med kapittelet er å svare på min problemstilling; «*Hvilke strategier benytter seksjonsledere for å skape endringsvilje hos medarbeidere i endringsprosesser?*». Problemstillingen blir besvart utfra oppgavens fem forskningsspørsmål, som også danner strukturen i kapittelet. «*Hvordan benytter seksjonsledere lederverktøy i sitt arbeid med endringsprosesser?*», «*På hvilke måter inkluderer seksjonslederen medarbeidere i endringsprosesser?*», «*Hvordan benytter seksjonsledere sine kommunikative evner i endringsprosesser?*» «*Hvordan influerer seksjonslederne beslutninger som påvirker endringsprosesser?*» og «*Hvordan beskriver seksjonsledere sin opplevelse av å stå i endringsprosesser?*».

Gjennom alle fem forskningsspørsmålene har jeg med meg Stensaker og Meyer's innsikt om at ledere bør konstruerer en verktøykasse for å bruke i endringsprosesser (Stensaker & Meyer, 2016), noe som nok bidrar til en instrumentell mål-middel orientering i min fortolkning av respondenters utsagn.

5.1 HVILKE LEDERVERKTØY BENYTTER SEKSJONSLEDERE I SITT ARBEID MED ENDRINGSPROSESSER?

For å svare ut forskningsspørsmålet, drøfter jeg de funn som respondentene presenterte som verktøy de bruker for å planlegge og lede endringsprosesser, og som kan forstås som en del av deres verktøykasse. Mine respondenter beskrev forankring av endringsprosessen hos seg og toppledelsen, bruk av endringsagenter og tilførsel av ekstra ressurser som viktig verktøy for å kunne lede gode endringsprosesser.

5.1.1 Forankring som verktøy

Forankring og eierskap vil i denne oppgaven brukes synonymt og om hverandre. Respondentene sa det var viktig å forankre endringsprosessen hos dem som ledere gjennom hele prosessen. De trodde at om de ikke hadde eierskap, engasjement og motivasjon til å gjennomføre en endringsprosess, ville heller ikke medarbeiderne få det. Dette samsvarer med det Yukl kaller å gi uttrykk for en forpliktende innstilling til endringene. Og som på samme måte som respondentene, påpeker Yukl at det er viktig at lederen viser dette eierskapet gjennom hele prosessen (Yukl 2016, s. 250). Seksjonslederne beskrev hvordan ikke alle eierskap kom

naturlig, og noen ganger måtte de stå i endringsprosesser de ikke var komfortable med. De opplevde også at prosessene utviklet seg raskt, og kom med stor hyppighet.

Stensaker og Meyer sier at som leder kan man den ene dagen få budskapet trykt ned over hodet, og neste dag skal man selge det med stor entusiasme til sine medarbeidere (Stensaker og Meyer 2016, s. 93). Disse prosessene beskrev respondentene som ekstra utfordrende. For å skape eierskap, fokuserte de på den positive effekten pasienten ville få av endringen gjennom å gi endringsprosessen et faglig fokus. Denne mekanismen stemmer med det Stensaker og Meyer viser til, ledere må skape strategier for hvordan de skal møte medarbeidernes reaksjoner i upopulære endringsprosesser, og en strategi for hvordan de skal tåle å stå i det. Seksjonslederne kan bli stående i en skvis mellom toppledelsen og den operative kjernen (Stensaker & Meyer 2016, s. 109-111). Gjennom å skape et faglig fokus, opplevde respondentene at det også var enklere å skape et eierskap hos medarbeiderne, ved at de forsto hensikten og nytteverdien av endringen. Ved å forme endringsprosessen gjennom å skape forståelse og forankring, blir det å ha eierskap også et verktøy for å bygge endringsvilje.

Stensaker og Meyer viser til at det sjelden gagnar en organisasjon å ha ledere som sier at prosesser er bestemt fra toppen, og som ikke tar eierskap. Lederne må evne å målbære et budskap og motivere sine medarbeidere om prosessen skal lykkes, og tro på det budskapet de selger (Stensaker og Meyer 2016, s. 93). Alle lederne sa at de var ansvarlige for prosessene i sin seksjon, også der hvor de er usikre på hvordan endringsprosessen vil påvirke medarbeidere, pasienter og daglig drift. En respondent fortalte om en prosess hvor hun fryktet at endringene ville påvirke seksjonens evner til å drive forsvarlig under omstillingsperioden. Beslutningen var fattet av toppledelsen, og lederen hadde i liten grad blitt involvert. I starten av prosessen beskrev respondenten sine første tanker som frustrasjon og fortvilelse, men gjennom å fokusere på prosessens forbedring av pasientsikkerheten, klarte lederen å skape motivasjon og eierskap. Likevel var respondenten tydelig på i intervjuet at prosessen var krevende, og det kostet henne, seksjonen og medarbeiderne mye ressurser og energi.

Ledernes evne til å snu sitt eierskap i denne prosessen, kan forstås ut fra hvordan Stensaker og Meyer hevder at endringsprosesser har blitt «det normale». Hos

personer som har erfaringer med å stå i mange endringer, viser studier at de utvikler lojale reaksjonsmønstre som er sammensatte og kan være ambivalente. Det illustreres blant annet gjennom hvordan respondenten beskrev sine opplevelser av prosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 73-80). Dette er også i tråd med oppfatningene til Rydland om at ledere må skape en mening av endringen og om nødvendig selv gå igjennom en personlig endringsprosess før de kan ta fatt på selve arbeidet. Lederens eierskap til endringsprosessen påvirker måten det formidles på ut til medarbeiderne og i hvilken språkdrakt den formidles (Rydland, 2015).

Respondentene påpekte at det var viktig for dem at toppledelsen viste at de hadde eierskap og tro på endringene. Dette er i tråd med oppfatningen til Yukl om at toppledelsenes viktigste oppgaver er å skape en samlende visjonen for endringen, gi sine ledere støtte, sørge for nødvendige ressurser og legge forholdene til rette for å gjennomføre endringen. Derimot sier Yukl at det ikke er heldig om toppledelsen dikterer hvordan lederne skal drive prosessen. De skal bistå sine ledere så de mestrer å omstille sine seksjoner i tråd med visjoner, strategier og beslutninger (Yukl 2016, s. 242-243). Der hvor lederne opplever at toppledelsen er interessert i endringsprosessen og anerkjenner den jobben lederne gjør og de utfordringer de møter, sier Stensaker og Meyer at lederne gjøre en bedre jobb (Stensaker & Meyer 2016, s. 96-117).

En respondent beskrev hendelser hvor avdelingssjefen ikke var lojal mot bestemmelsen om å følge tjenesteveiprinsippet. Det ble akseptert at noen medarbeidere tok direkte kontakt med avdelingssjefen, istedenfor å gå til respondenten som var deres nærmeste leder. Her støtter ikke avdelingssjefen lederen sin slik Yukl anbefaler at toppledelsen gjør. Avdelingssjefens handlinger gjør det umulig for respondenten å lede sine medarbeidere gjennom å ikke handle i tråd med det som er besluttet. Her blir ikke endringen forankret hverken hos toppledelsen, respondent eller medarbeiderne. Lederen blir stående i en skvis slik Stensaker og Meyer har vist til tidligere i oppgaven, og har få muligheter til å skape seg et handlingsrom eller verktøy for å ta kontroll over situasjonen.

Et annet eksempel, var når noen profesjoner ikke var lojale mot endringene og hvor det ikke medførte noen konsekvenser for dem fra toppledelsen. Til tross for at dette både kan påvirke andres arbeidssituasjon og pasientsikkerheten. Her kan

man få en opplevelse at toppledelsen opptrer todelt, da noen «slipper», mens det er forventet at respondentene og deres medarbeidere er lojale. Her ble det pekt på legegruppen. Også her fikk ikke respondentene støtte fra toppledelsen til å gjennomføre endringsprosessen slik Yukl påpeker er viktig. Det kan derimot tolkes som at toppledelsen aksepterer at ikke alle medarbeiderne er lojale til deres visjon, noe som kan skape splittelser mellom de ulike medarbeidergruppene. En respondent fortalte hvordan medarbeiderne opplevde det som urettferdig, og ble konfrontert med følgende utsagn «*hvorfor skal vi bruke det når ikke legene bruker det?*». Om slike hendelser får lov til å «blomstre» vil det både kunne føre til økt motstand mot endringen hos de andre medarbeidergruppene og det kan gi utslag i økt frustrasjon mot deres ledere. Slike hendelse kan ifølge Stensaker og Meyer utfordre lederens lojalitet til toppledelsen ved at også de distansere seg fra endringene (Stensaker & Meyer 2016, s. 110-111).

Det er vanskelig å skape en forankring når ikke alle er lojale til prosessen. Handlinger og mangel på handlinger skaper ringvirkninger som påvirker andres lederskap, handlingsrom og verktøykasse. Lojalitet og eierskap til prosessen må forankres helt fra toppledelsen og ut til den enkelte medarbeider. Da skapes de gode prosessene og seksjonslederen kan skape endringsvilje hos sine medarbeidere.

5.1.2 Endringsagenter som verktøy

Alle seksjonslederne sa at de hadde erfaring med å bruke endringsagenter, og beskrev dem som et godt verktøy i endringsprosesser. Yukl definerer endringsagenter som kompetente endringsorienterte personer plassert i nøkkelstillinger (Yukl 2015, s. 245). Stensaker og Meyer definerer dem som personer som kan fasilitetere selve endringsprosessen og bidra til implementeringen, og som har et spesielt eller uttalt ansvar for å drive frem endringer (Stensaker & Meyer 2015, s. 106-109). Respondentene beskrev endringsagenter som støttespillere, alliansepartnere og ressurspersoner de hadde tiltro og tillit til. Det var ofte medarbeider med en spesiell fagfunksjon, stedfortrederansvar eller andre definerte funksjoner i seksjonen. Respondentenes beskrivelser av endringsagenten støttes av både Yukl, og Stensaker og Meyers definisjoner. Ingen av lederne beskrev seg selv som endringsagenter slik Rydland

forklarer lederrollen som endringsagenten (Rydland 2015), men påpekte at de forsto hvor viktig deres rolle i endringsprosesser var.

Respondentene beskrev at de bevisst valgte medarbeidere de trodde ville kunne bidra konstruktivt inn i endringsprosesser og bidra til å skape endringsvilje. Det er i tråd med det Stensaker og Meyer kaller «selektiv inkludering» (Stensaker & Meyer 2016, s. 92-93). Medarbeiderne ble også valgt ut fra det at de hadde kompetanse, legitimitet og egenskap som ville hjelpe lederne å få frem best mulig kunnskap om hvordan ulike områder i prosessen kan og bør håndteres. I ekspertorganisasjonen og fagbyråkratiet blir legitimitet og kompetanse ifølge Strand forankret i profesjonsutdanning og faglig kunnskap (Strand 2012, s. 273-274). Respondentene beskrev at de ønsket at endringsagentene skulle ha en sterk faglig forståelse og konstruktive bidrag, som lederne trengte for å skape en seg en faglig plattform. Flere av seksjonslederne beskrev at de har mistet mye faglig kunnskap gjennom mange år som ledere, og denne samhandlingen med endringsagentene beskrev de ga dem et verktøy og en trygghet på at de ikke besluttet noe som ikke var faglig forsvarlig. Dette er i tråd med Stensaker og Meyers beskrivelse av endringsagenter som medarbeidere som kan tillegge prosessen kritisk og konstruktiv input (Stensaker & Meyer 2015, s. 92-96).

Når seksjonslederne beskrev sin bruk av endringsagenter, var det egne medarbeider de omtalte og ikke eksterne aktører. Dette samsvarer med hvordan Stensaker og Meyer viser til at det er viktig at endringsagenten har en forståelse av drift, og ikke utgjør en ren stabsfunksjon. Gjennom å ha nærhet og forståelse for seksjonens drift, kan de lettere bidra med å implementere endringen ut i praksisfeltet (Stensaker & Meyer 2016, s. 113-114). Jeg tror en fordel med å bruke egne medarbeidere som endringsagenter, er at det også bidrar til å bygge endringsvilje i seksjonen. Endringsagentene er personer medarbeiderne kjenner, har tillit til og som de vet kun ønsker det beste for dem og pasienten, noe som skaper trygge rammer. Et annet poeng er at medarbeideren som fungerer som endringsagent tilegner seg en ny kompetanse og erfaring. Dette skaper fleksibilitet og en oppgaveglidning. Denne refleksjonen bekreftes også av Stensaker og Meyer. De påpeker at det ligger fleksibilitet i å ha medarbeidere som kan bevege seg på tvers av endringsprosessen og operativ tjeneste (Stensaker & Meyer 2016,

s. 109). Ingen av de seks seksjonslederne løftet dette konkret frem som et verktøy, men flere nevnte det mer indirekte gjennom andre beskrivelser.

Kanskje dette er et felt innen endringsledelse som bør styrkes hos seksjonslederne? Gjennom å lage strategi for utvikling og bruk av endringsagentenes fleksibilitet, kan man som leder styrke kompetanse og fagutvikling hos dem. For lederen vil det gi en overføring av korrekt kunnskap og økt forståelse for egne strategier, bruk av verktøy og beslutningsgrunnlag. Det faglige fokuset gir eierskap og endringsvilje. Endringer som er forankret i forbedring av faget motiverer medarbeidere i ekspertorganisasjoner, utvikling av faget likestilles med å forbedre pasientens tilbud. Ut fra min forforståelse og erfaring, vil det å se faget og driften i et helhetlig bilde både gi eierskap hos medarbeidere og leder, fokus på å skape positiv effekt hos pasienten, en sunn drift og endringsvilje.

5.1.3 Ekstra ressurser som verktøy

I intervjuene spurte jeg seksjonslederen, hvis de kunne få tilført ekstra ressurser i en endringsprosess, hva de da ville ønsket seg? Dette spørsmålet har sitt opphav fra Stensaker og Meyer som viser til prosesser hvor leder ikke får tilført ekstra ressurser eller klarer på frigjøre tilstrekkelig ressurser, vil arbeidet bli svært krevende å gjennomføre. Endringen står da enten i fare for å bli fortrent av daglig drift eller det vil kunne påvirke resultatet av prosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 96). Her kan da tilskuddet av ekstra ressurser ses som et verktøy for å skape gode endringsprosesser og skape endringsvilje.

På spørsmålet mitt svarte tre seksjonsledere at de mest av alt ønsket mer personalressurser så de kunne være flere medarbeidere på jobb, og på den måten få gjennomført relevant opplæring. De kunne sende medarbeiderne på fagdager og ha ekstern opplæring utenfor seksjonen. De kunne ha ekstra bemanning for å støtte og lære opp de svakeste i medarbeiderne i implementeringsfasen, slik at alle tilegnet seg den nye kunnskapen og bygde positive erfaringer av prosessen. Og de kunne få mulighetene til å gi et handlingsrom til de som skulle jobbe med prosessen, endringsagentene, så de ikke ble trukket inn i driften ved sykdom eller stort pasientbelegg. De tre respondentenes ønsker om ekstra bemanning er i tråd med det Stensaker og Meyer også sier i forhold til opplæring. Om ikke lederen får

gjennomført opplæring, kan det føre til at systemene ikke blir utnyttet som forventet, og effekten av endringen uteblir (Stensaker & Meyer 2016, s. 98).

Noen av seksjonslederne ønsket mer støtte fra avdelingssjef, og støttefunksjoner som HR og stab i håp om at de kunne ta over noen av oppgavene som fulgte med i endringsprosesser. En av respondentene påpekte muligheter til å bygge nettverk mot andre sykehus med liknende drift, utfordringer og endringsprosesser.

Respondenten så det som et godt verktøy da det her lå muligheter til å overføre erfaringer som kunne øke gjennomføringsevnen, endringskapasiteten og dermed endringsviljen. Strukturert nettverksbygging på tvers av helseorganisasjoner på seksjonsledernivå forsto jeg ble gjort i liten grad. Respondenten kjente ikke til noen andre, men hadde god erfaring med det og ønsket det i større grad.

To av seksjonslederne presiserte at de ønsket bistand fra organisasjonspsykolog. De så det å bygge endringsvilje i endringsprosesser, også var et kulturelt fenomen og ønsket bistand til å tilegne seg verktøy som de kan bruke for å bygge gode endringskulturer. Å bygge endringskulturer støttes både av Kotter, og Stensaker og Meyer. For å skape kulturelle endringer hevder Kotter at det ikke holder med å bare endre teknisk adferd, man må også endre den sosiale adferden (Kotter 2012, s. 112-113). Lederne må skape en varig endring som både knyttes mot handling og adferd, noe som tar tid. Men gjennom å bygge endringskulturer slik Stensaker og Meyer påpeker vil lederne bli i bedre stand til å gjennomføre endringsprosesser på en trygg og effektiv måte, og hvor disse erfaringene kan løftes inn i nye prosesser (Stensaker & Meyer 2015, s. 103-104). Dette er noe av essensen i det å skape endringsvilje hos medarbeiderne. Ledere som skaper gode endringsprosesser, skaper gode erfaringer, en god endringskultur og en endringsvilje som i neste prosess vil være et godt verktøy å ha med inn i neste prosess.

I følge både Kotter, og Stensaker og Meyer tar endringsprosesser lenger tid enn hva lederne tror, og her er det mange ledere gjør feil når de planlegger prosessene. Stensaker og Meyer påpeker at prosessene er ressurskrevende, uforutsette hendelser oppstår, man møter motstand og det tar tid å lære en store gruppe mennesker ny kunnskap og adferd (Stensaker & Meyer 2015, s. 103-104). Dette stemmer med det Kotter sier i forhold til at lederne ikke planlegger godt nok eller anerkjenner hva som skal til for å implementere en endring i seksjonen. Eller de

vet hva som kreves, men når det omgjøres til tid og penger, så velger man å se bort fra det på grunn av det faktiske behovet blir så høyt (Kotter 2012, s. 110-113).

Respondentene forklarte at endringsprosesser som oftest måtte gjennomføres innenfor egne økonomiske driftsrammer. Dette beskrev respondentene ga dem et begrenset handlingsrom, og de måtte gjøre vurderinger om hvordan ressursene skulle fordeles ut fra driftsituasjonen i seksjonen akkurat der og da. For at lederne skal få de ressurser de trenger for å gjennomføre prosessen på en god måte, sier Yukl er toppledelsens ansvar (Yukl 2016, s. 242-243). Toppledelsen må sette sine ledere i stand til å gjøre den jobben de pålegges, og det på en god måte. Så med en tilførsel av ekstra ressurser fra toppledelsen, som for eksempel ekstra bemanning for en tidsperiode når seksjonen er i endring, vil kunne være et verktøy som både gir tid og rom for å gi den opplæringen som behøves, og samtidig ivareta driften på en forsvarlig måte innenfor trygge rammer.

5.2 PÅ HVILKE MÅTER INKLUDERER SEKSJONSLEDEREN MEDARBEIDERE I ENDRINGSPROSESSER?

I denne delen, for å svare ut forskningsspørsmålet, drøftes seksjonsledernes erfaringer om inkludering av sine medarbeidere i endringsprosesser. Hvordan og hvorfor de gjør det, og påvirker det en eventuell motstand hos deres medarbeidere? Her presenteres funn som beskriver respondentenes erfaringer med å lage arbeidsgrupper, hvordan de opplever og forstår motstand, faren for at det utvikles endringstretthet hos deres medarbeidere og hvilken betydning involvering av verneombud og tillitsvalgt har for prosessen.

Å involvere medarbeiderne i endringsprosesser, var respondentene enige om at var en god strategi for å skape endringsvilje, og som et bidrag til lederens verktøykasse. Inkludering øker eierskap og minsker motstand. Stensaker og Meyer viser til at positive erfaringer gir lojale og konstruktive reaksjoner, mens negative erfaringer fører til motstand, passive og resignerte reaksjoner. Det er større sjans for å lykkes med en endringsprosess, om lederen forstår bakgrunnen for motstanden (Stensaker & Meyer 2016, s. 122).

5.2.1 Arbeidsgruppenes funksjoner

I oppgaven vil begrepene inkludering og involvering blir brukt synonymt og om hverandre. Å opprette en arbeidsgruppe, er en måte ledere kan inkludere sine

medarbeidere i en prosess. Som presentert i avsnittet om endringsagenter, vil medarbeidere i spesielle fagfunksjoner og med spesiell fagkunnskap være personer som seksjonslederen ønsker å ha med i arbeidsgrupper ved utvikling og implementering av endringsprosesser. Ved å bruke arbeidsgrupper som et verktøy kan lederen organisere og motivere medarbeidere som kan bidra med kreative og konstruktive innspill til prosessen. I en gruppe vil disse medarbeiderne kunne spille hverandre gode og bygge en felles identitet. Dette kaller Yukl å opparbeide seg en koalisjon av støttespillere, som også seksjonslederne kalt dem. Gjennom å delta i arbeidsgrupper, sier Yukl at medarbeiderne vil bli direkte involvert i endringsprosessen, få førstehånds kunnskap og bli gitt ansvar. Han presiserer også at lederne bør la arbeidsgruppene lede omstillingsprosessen, utvikle handlingsplaner, rutiner og mål (Yukl 2016, s. 246-247).

Alle respondentene beskrev at det å bruke arbeidsgrupper, opplevdes som et veldig godt og funksjonelt verktøy. Noen ganger brukte de faste faggrupper som allerede var dannet og hadde et fast fagområde de hadde ansvar for, mens andre ganger var det riktige å danne helt nye grupper. Her påpeker seksjonslederne at sammensettingen av gruppen var viktig, både i forhold til kunnskap, egnethet og engasjement. Det er i tråd med hvordan Yukl sier at sammensettingen av gruppene bør bestå av personer som utfyller hverandre og har en hensiktsmessig forhold til ansvarsområdet (Yukl 2016, s. 246). Disse gruppene kunne da bestå av medarbeidere med ulike fagprofesjoner, eller med deltagere fra ulike seksjoner, ut fra hvilket oppdrag som skulle løses. Ut fra min forforståelse er dette en god arbeidsform, og jeg har sett medarbeidere som har vokst både faglig og personlig gjennom deltakelse i arbeidsgrupper. De har utviklet seg til å bli gode og trygge rollemodeller, som kolleger ser til når de trenger bistand. Dette påpekte også en av respondentene, det var viktig å inkludere nye medarbeidere i arbeidsgruppene, ikke bare involvere de som allerede var etablert som sterke fagpersoner i seksjonen. Seksjonslederne har ansvaret for prosessen i helhet, men ansvaret for planlegging, måloppnåelse og gjennomføring bør ligge hos medlemmene i arbeidsgruppen, da ansvar gir eierskap. Og som Yukl påpeker, lederne må gi medarbeiderne tillit og mandat til å utføre arbeidet (Yukl 2016, s. 246).

En av respondentene fortalte at disse medarbeiderne har en annen legitim stemme inn i seksjonen enn lederen. Ut fra sitt sterke faglig ståsted, blir disse

medarbeiderne lyttet til og anerkjent som kollega og gruppelem, de kan også ses som endringsagenter i endringsprosesser. Som medlem av en arbeidsgruppe og med ansvar for en endringsprosess, kan medarbeiderne møte motstand fra kolleger som motsetter seg endringen. Her er det viktig at lederen går inn og bistår medlemmene, og er tydelig i seksjonen på hvem som eier prosessen. Som nevnt tidligere, var respondentene klare på at det var de som eide prosessene, og at endringer og ledelsen av gruppa må være forankret hos dem. De må ha den hele oversikt og holde prosessen varme selv om arbeidsgruppen gjør jobben.

5.2.2 Motstand kan bli til engasjement

Flere av respondentene beskrev hvordan de hadde god erfaring med å involvere og gi ansvar til medarbeidere de visste kom til å yte. Å inkludere dem direkte i prosessen opplevde de ga medarbeiderne motivasjon og eierskap. Dette støttes av Jacobsen og Yukl som påpeker at ikke all motstand er negativ (Jacobsen 1998, Yukl 2016, s. 222-223). Flere av seksjonslederne var opptatt av hva de kunne lære av motstand, hva som var årsakene og hva som lå i det engasjementet som motstanden vokste ut fra. Disse utsagnene finner støtte hos Yukl, han påpeker også at det er størst sjanse for å lykkes med en endringsprosess om lederen forstår bakgrunnen for motstanden (Yukl 2016, 122). En av respondentene fortalte om positive erfaringer med å ha personalmøter når informasjon om en endringsprosess skulle formidles ut. Her fikk medarbeiderne mulighet til å få direkte informasjon fra lederen og lederen fikk direkte tilbakemeldinger fra dem. Medarbeiderne fikk luftet ut frustrasjoner og motstand, og erfaringsmessig fortalte respondenten at de nesten alltid klarte å lande en eller annen form for enighet og felles forståelse.

Gjennom slike prosesser viser respondenten handlingskraft, eierskap og at endringen tas på alvor. Samtidig åpnes det opp for at medarbeiderne tas på alvor, og lederen ser hvordan deres motstand og engasjement kan bidra til konstruktive innspill som kan bidra til å forbedre prosessen. Dette skaper eierskap og endringsvilje hos medarbeiderne. Både Yukl, og Stensaker og Meyer støtter denne lederens engasjement. Ifølge Stensaker og Meyer kan motstand bidra til konstruktive innspill og en forbedring av endringsprosessen om medarbeidernes innspill blir hørt og løftet frem (Stensaker & Meyer 2016, s. 73). Det kan for eksempel komme frem konkrete forbedringstiltak som ingen andre har tenkt på.

Yukl sier at aktiv motstand er et tegn på sterke verdier og følelser som kan bli en kilde til engasjement hvis motstanderen har gått over til å bli støttespiller (Yukl 2016, s. 222-223). Som seksjonslederne påpeker, det å bli hørt og tatt på alvor skaper tillit og positive erfaringer. Her er det viktig at seksjonslederne også fremstår med eierskap til endringsprosessen for å skape tillit og trygghet hos medarbeiderne. Og som en av respondentene påpekte, det var ikke sikkert at man hadde alle svarene som ble etterspurt, men medarbeiderne ble sett og tatt på alvor. Et annet viktig poeng var at kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere måtte være ærlig, «medarbeiderne må føle ærligheten». Dette poengterte respondenten som viktig, og en suksessfaktor for å bygge endringsvilje.

5.2.3 Dynamikk og kompleksitet ved motstand

Å forstå dynamikken bak motstand, påpekte Yukl er viktig (Yukl 2016, s. 122). Det støttes av Stensaker og Meyer, som også viser til at medarbeideres reaksjoner på endringer ofte er farget av deres tidligere erfaringer (Stensaker & Meyer 2016, s. 122). På spørsmålet i hvor stor grad respondentene forventet motstand av sine medarbeidere når de planla endringsprosesser, svarte alle at de forventet motstand i en eller annen form. To av respondentene beskrev at de forventet det i stor grad, mens en respondent forventet det i liten grad. Det vil si lederen forventet motstand, men da fra enkeltpersoner og ikke hele gruppen. Lederen beskrev at denne motstanden kunne forstås med at medarbeiderne ikke hadde forstått hensikten med endringen ved at det ikke hadde blitt godt nok kommunisert. Alle seksjonslederne svarte at de kjente medarbeiderne sine godt, visste hos hvem de ville møte motstand og i stor grad hvordan de ville møte den.

Hos en av respondentene, hvor de alltid forventet stor motstand, var det å finne en god strategi og gode verktøy viktig for å kunne møte motstanden, blant annet gjennom god planlegging når endringsprosessen ble presentert. Lederen leder en seksjon som har vært igjennom mange endringsprosesser, med ulikt utfall, og her er medarbeiderne skeptiske når nye endringer blir presentert. Respondentens beskrivelser er i tråd med oppfatningen til Yukl om at motstand kan ha utgangspunkt i tidligere dårlige erfaringer fra endringsprosesser. Dette kan ha vært prosesser som har manglet overordnet mål og mening, eller hvor medarbeiderne mistenker at det kan finnes en skjult agenda som først blir synlig på et senere tidspunkt. Medarbeiderne kan ha en manglende tro på at endringen er nødvendig,

lar seg gjennomføre eller medarbeiderne har opplevd at det har vært lite aksept for å uttrykke uenighet til ledelsen. Deres engasjement har ikke blitt hørt og tatt på alvor (Yukl 2016, s. 222-223). Motstand kan også forstås ved at medarbeiderne har opplevd å vært med på samme prosess tidligere, Stensaker og Meyer beskriver som at endringen kommer tilbake i resirkulert form (Stensaker & Meyer 2016, s. 80). Tidligere negative erfaringer fører til dårlig utviklet endringsvilje hos medarbeiderne i seksjonen.

Motstand mot endringer, sier Stensaker og Meyer, er ofte ikke direkte rettet mot seksjonslederen, men mot toppledelse, stab og HR (Stensaker & Meyer 2016, s. 84). I ekspertorganisasjonen og fagbyråkratiet, kan toppledelsen, HR og stab bli sett på som motstanderne til den operative kjerne. En årsak til det kan forklares ut fra at utviklingen av endringsprosesser ofte har sitt utgangspunkt hos dem. En annen årsak er at de kan savne den faglige legitimitet som står sterkt hos den operative kjerne (Strand 2012, s. 270-271). Medarbeidere i den operative kjerne hevder disse instansene ikke forstår hva som kreves for å drive god fag- og pasientbehandling da de ikke har en helsefaglig bakgrunn. Strand påpeker at det også kan handle om manglende tillit til beslutningene, da medarbeiderne opplever at de blir tatt langt borte fra den operative kjerne, og dermed skeptiske til den egentlige agendaen (Strand 2012, s. 270-271).

Seksjonsledere og medarbeidere kan oppleve føring som kommer fra dem som uklare og vanskelig å forstå om de ikke ses i et helhetlig perspektiv. Her sier Stensaker og Meyer at medarbeiderne har en forventning om at seksjonslederen skal bistå dem i deres motstand og være lojale mot dem. Seksjonslederen som oversetter, formilder og eier av endringen, vil bli stående i skvisen mellom toppledelsen og medarbeiderne, og må derfor ha dette som en tenkt situasjon når prosessen planlegges (Stensaker & Meyer 2016, s. 109-110). Som leder må man alltid forvente motstand, en leder kan ikke møte motstand uforberedt. Lederne må søke å forstå hva motstanden kan være, forstå mekanismene bak den, ta inn alle momenter av den og ta disse på alvor. Seksjonslederen må tørre å ta i det som er ubehagelig. Det er først når man som leder forstår og kjenner motstanden, at man kan lage strategier og verktøy. Litteraturen beskriver at dyktige ledere kan endre motstand til endringsvilje, men det er utfordrende arbeid som krever mye ressurser og et langsiktig fokus.

5.2.4 Endringstretthet

Respondentene beskrev medarbeidere som hadde arbeidet lenge i organisasjonen, og som hadde vært med på de samme eller liknende endringsprosesser tidligere, som vanskelige å overbevise. De brukte lenger tid på å ta til seg endringene og tilhørte gruppen medarbeidere som identifiserte seg med termologien, bend over, here it comes again (Stensaker & Meyer 2016, s. 72-73). Disse var tydelige i sin motstand, og respondentene visst hvem de var og i stor grad hvor deres motstand kom fra. Men alle medarbeiderne hadde ikke den fremtoningen. Stensaker og Meyer beskriver hvordan medarbeideres adferd blant annet kan gi utslag ved at de ikke mestrer å gjøre sine vanlige arbeidsoppgaver. Motstand kan gi utslag i sorg, sinne, fornektelse, passivitet og resignasjon. Ved resignasjon, gjør medarbeiderne kun det som forventes av dem. Deres erfaringer med endringer er negative, og i realiteten er de endringstrette. De kan oppleve tap av identitet og kontroll ved å blant annet bli satt til å gjøre oppgaver de ikke er kompetente til. De har lite eller ingen endringsvilje. Lederne kan tro disse medarbeiderne har tatt til seg endringen da de ikke gir noen fysisk motstand, men isteden har de gått inn i en passiv tilstand. Disse medarbeiderne bidrar heller ikke med konstruktive innspill i prosessen. I følge Stensaker og Meyer har de ofte miste tillit til lederen, og når informasjon om fremdrift i prosessen blir formidlet, så kjenner de seg ikke igjen i budskapet (Stensaker & Meyer 2016, s. 72-79).

Disse medarbeiderne kan være vanskelig å finne. Dette er medarbeidere som gjennom å ha resignert, i mindre grad identifiserer seg med organisasjonen, og dermed også med prosessen. Disse medarbeiderne er det viktig at lederen ser etter i endringsprosessen, og forsøker å forstå mekanismene bak deres adferd. Ved å bli sett og ivaretatt, kan de endre sin adferd til å bli motivert og positive. Flere av respondentene beskrev denne type medarbeidere hos seg. Dette var medarbeidere som ikke tok til seg informasjon, som ikke oppsøkte informasjon og som ikke implementerte nye arbeidsformer. De fortsatte å gjøre slik de alltid hadde gjort til tross for at alle medarbeiderne rundt dem hadde implementert endringen. En av lederne beskrev å hatt gjentatte samtaler med en medarbeider uten hell, mens en annen opplevde at medarbeideren som hadde ytt stor motstand plutselig ble forkjemperen for endringen etter å ha blitt sett og hørt av sin leder. Alle medarbeidere trenger ledere som ser dem og deres utfordring, og som viser at de

ønsker å bruke ressurser på å gjøre dem trygge i prosessen. Ledere må ha fokus på å skape tillit og endringsvilje hos sine medarbeidere, så erfaringene blir gode.

5.2.5 Tillitsvalgt og verneombud

En måte å møte motstand er gjennom å involvere verneombud og tillitsvalgtapparatet i prosessen. De representerer medarbeidernes velferd, HMS og faglige interesser. Gjennom intervjuene fant jeg at alle seksjonslederne involverte verneombud og tillitsvalgte. De så dem som gode samarbeidspartnere, og de hadde faste møteserier hvor de diskuterte ulike momenter i seksjonen, også endringsprosesser. Samarbeidet gjorde det lettere for respondentene å engasjere medarbeiderne, skape fleksibilitet for eventuelle uforutsigbare utfordringer og bygge en positiv endringskapasitet. Dette er i tråd med oppfatningen til Stensaker og Meyer om at ledere må se verdien i et slik samarbeid, men at dialogen mellom partene må være åpen og oppleves sannferdig for alle involverte. Om ikke vil det kunne skapes en avstand mellom ledelsen på en side og verneombud, tillitsvalgt og medarbeider på den andre siden. Dette vil skape motsatt effekt og kunne øke motstanden (Stensaker & Meyer 2015, s. 89-123).

I situasjoner hvor man ikke blir enig, er det viktig at lederen har en ryddig prosess, en åpen dialog og hvor alle har samme forståelse for hvilke regler som gjelder. En form for involvering som ledere bør unngå å invitere inn til, er det Stensaker og Meyer kaller «skinn»-involvering. Dette er en prosess hvor de involverte blir invitert inn for å medvirke, men opplever å være uten reel innflytelse (Stensaker & Meyer 2015, s. 89-123). Mer om dette i delen om beslutningsprosesser.

En annen måte å møte motstand, er det å knytte fag og drift sammen, skape en faglig forståelse for behovet for endringen. Dette støttes av Strand og Mintzberg. Strand påpeker at ledere i en ekspertorganisasjon og fagbyråkratiet må se fag og drift sammen, de er to elementer som utfyller hverandre. Ledere må ha faglig forankring hos sine medarbeidere, og deres ledelse må begrunnes i faglige- eller fagpolitiske argumenter (Strand 2012, s. 456-457). Som leder i denne type organisasjon må man forstå at faget sitter i førersetet om man skal motivere sine medarbeidere, men det betyr ikke at man skal lede etter en usunn økonomi. Dette er argumenter verneombud og tillitsvalgtapparatet har forståelse for og vil kunne støtte lederen i. Mintzberg viser til at fagprofesjoner i den operative kjerne kan føle en sterkere tilknytning og lojalitet til sitt fagfelt og sine kolleger, enn til

organisasjonen som helhet. Han presiserer at om det oppstår en kamp mellom den operative kjerne og det strategiske toppunkt, vil kampen som oftest vinnes av fagprofesjonene og den operative kjerne (Bolman og Deal 2014, s. 106-107). Seksjonslederne svarte at de hadde fokus på inkludere medarbeiderne i arbeidsgrupper, og tillitsvalgt og verneombud gjennom faste møteserier og godt samarbeid. Å løfte faget- og pasientfokuset opp og frem, inkludere medarbeiderne og skape forståelse for prosessene bidra til å skape eierskap, minske motstand og skaper endringsvilje hos medarbeiderne.

5.3 PÅ HVILKE MÅTER SIKRER SEKSJONSLEDERNE GOD INFORMASJONSFLYTT I ENDRINGSPROSESSER?

For å svare ut forskningsspørsmålet, drøftes ledernes kommunikative evner.

Ledere som mestrer å føre god og tydelig kommunikasjon, har et godt verktøy for å skape endringsvilje og suksess i endringsprosesser. Her presenteres funn som beskriver seksjonsledernes opplevelse av kommunisere endringer ut til medarbeiderne på en forståelig måte og betydningen av den ærlige og gode dialogen mellom leder og medarbeider. Respondentene beskrev kommunikasjon og informasjonsflyt som viktig, men krevende. Å skape gode og tydelige informasjonskanaler til medarbeideren var utfordrende både fra et organisatorisk, strukturelt og personlig perspektiv.

5.3.1 Kommunikasjon og informasjonsflyt

Det å mestre det å gi korrekt og nok informasjon til sine medarbeidere, ble beskrevet som krevende. Dette bekreftes av Stensaker og Meyer som sier at ledere ikke får informert nok, og at informasjon må gjentas ofte og gjennom ulike kommunikasjonskanaler (Stensaker og Meyer 2016, s. 96-117). Respondentene beskrev også det å holde informasjonstrykket oppe samtidig som medarbeideren ikke skal oppleve å bli handlingslammet av mengden med informasjon, var en balansekunst. De var bekymret for at det kunne bli for mye informasjon som medarbeiderne måtte forholde seg til, spesielt dersom det var mange endringsprosesser som gikk samtidig. Denne bekymringen støttes både av Kotter, og Stensaker og Meyer. Kotter sier at lederen må gjøre informasjonen om prosessen så enkel og tydelig som mulig, og at informasjonen må repeteres gjennom mange ulike kanaler. Lederen må her være et forbilde (Kotter 2012, s. 91-103). Stensaker og Meyer beskriver at gjennom sine studier, har de møtt

ansatte som føler at det kan bli for mye informasjon, mengden ble overveldende og vanskelig å sortere. Dette bekreftes også av en respondent, ble det for mye informasjon, opplevde lederen at medarbeideren ikke forholdt seg til det som ble forsøkt formidlet. Spesielt om flere endringsprosesser pågikk parallelt (Stensaker & Meyer 2016, s. 116). Fra erfaring, er ikke mail et arbeidsverktøy helsepersonell forholder seg til i stor grad, og det kan gå lang tid mellom hver gang mail leses av medarbeiderne. Her må den enkelte lederen finne hvilke kanaler som fungerer hos sine medarbeidere, og om man ikke når frem med et verktøy så man lederen prøve et annet.

En av hensiktene med informasjon, er at medarbeiderne skal forstå hvorfor det er behov for en endring. Her sier Kotter og Yukl at lederne må skape en forestilling om at endringen er viktig, og en forståelse for hva konsekvensen blir om den ikke implementeres (Yukl 2016, s. 247-248, Kotter 2012, s. 37-52, 87-104). En slik forforståelse vil gjøre medarbeiderne interessert ved at de forstår hvorfor det er behov får en endringsprosess, og dermed ønske å ta til seg den informasjon som formidles. Kotter sier lederen må gjennom å kommunisere endringsprosessen få medarbeideren til å ønske å forlate dagens status, og bevege seg mot noe nytt (Kotter 2012, s. 90). Om lederen underkommuniserer eller formidler inkonsekvente signaler, sier Kotter og Yukl at medarbeiderne ikke vil ta til seg informasjon om endringsprosessen da de ikke forstår hensikten med prosessen (Kotter 2012, s. 37-52, 87-104, Yukl 2016, s. 242-252). I tillegg påpeker Yukl et moment som respondentene også viste til, informasjonen må være relevant, ærlig og troverdig, og erfaringsmessig lett tilgjengelig for medarbeiderne. De vil ikke oppsøke ny informasjon om det den ikke er lett tilgjengelig (Yukl 2016, s. 244-251).

En av respondentene opplevde dette som spesielt utfordrende. Lederen beskrev uansett hvordan informasjonen ble formidlet, var det alltid noen medarbeidere som meldte tilbake at de ikke hadde blitt informert. Hensikten med formidling av informasjon, er å forberede og gjøre medarbeiderne både mentalt og fysisk i stand til å tilpasse seg og mestre endringsprosessen. Disse medarbeiderne vil ikke komme dit i prosessen. Dette kan handle om en bevisst motstand, men også at lederen ikke bruker rett kommunikasjonsverktøy for å skape en forståelse av hvorfor det er behov for endringen. Om ikke lederen klarer å snu denne trenden

vil ikke disse medarbeiderne bygge seg gode erfaringer fra endringsprosessen, og de erfaringene og den adferden de tilegner seg her vil de ta med inn i neste prosess. Hos disse medarbeiderne klarer ikke seksjonslederen å legge forholdene til rette for å skape endringsvilje.

Erfaringen med medarbeiderne som ikke oppsøker eller tilegner seg ny informasjon, uansett hvordan eller hvor mange ganger lederen kommuniserer ut prosessen, kan ses i lys av sykehuset som type organisasjon. Sykehus er organisert for å best mulig ivareta sin kjerneaktivitet, produksjon av helsetjenester, og medarbeiderne gjennom sin fagkunnskap og fagprofesjon er i stor grad produksjonsmidlene. Gjennom sin utdanning har de tillært seg en identitet og kunnskap som gjør dem selvstendige og gir dem en sterk autonomi i sin yrkesutøvelse. I følge Strand kan medarbeiderne være faglig sterkere enn sine ledere og ha en fagkunnskap som er sterkt ettertraktet, dermed kan de skape seg et betydelig handlingsrom og innflytelse rundt sitt arbeid (Strand 2012, s. 28, 456-457). Utfra disse forutsetningene kan medarbeiderne ivareta sine arbeidsoppgaver selv om de ikke tilegner seg ny informasjon eller nye arbeidsformer gjennom endringsprosesser. De får gjennom å utføre sine arbeidsoppgaver umiddelbar respons fra pasient eller kolleger, og er ikke avhengig av tilbakemeldinger fra leder eller andre i omgivelsene. Erfaringsmessig er dette en kjent utfordring i mange sykehus som i stor grad påvirker organisasjonens evne til å bygge endringskapasitet og endringsvilje.

Stensaker og Meyer påpeker også at ulike former for kommunikasjon må ses i forhold til dagens samfunn med økt endringstakt og økning i prosesser med multiple endringer. Dette er prosesser som gjør det mer utfordrende for medarbeiderne å holde seg oppdatert på informasjon. Det at flere prosesser pågår samtidig gjør det også mer utfordrende å være fokusert og motivert. Her foreslår de som et verktøy, å fokusere på en eventuell sammenheng mellom endringene, skape et helhetlig bilde av de ulike prosessene som går parallelt (Stensaker & Meyer 2016, s.114-116). De fleste av respondentene bekreftet Stensaker og Meyers beskrivelse av å stå i multiple endringer. De beskrev at det pågikk flere prosesser samtidig og de beskrev det som utfordrende. Det var vanskelig å holde fokus og ikke blande sammen oppgaver, finne handlingsrom, finne tid til å gjøre

oppgavene og å holde trykket oppe. Kompleksiteten i prosessene er høy, og med store lederspenner og hektiske arbeidsdager kreves det mye av seksjonslederne.

5.3.2 Dialogen mellom leder og medarbeider

Et verktøy respondentene brukte for å balansere informasjonsstrømmen, var gjennom de tilbakemeldinger de fikk fra medarbeiderne. Respondentene fortalte at om medarbeiderne opplevde at det ble for mye informasjon, ga de tilbakemelding til lederen. Det samme gjaldt om det var noe de var misfornøyd med i forhold til endringsprosessen. Dette ga respondentene nyttig informasjon, og en mulighet til å justere seg selv, prosessen og informasjonen der det var hensiktsmessig, og medarbeiderne en opplevelse av bli hørt og inkludert. Et annet kommunikasjonsverktøy som alle seksjonslederne beskrev, var viktigheten av å ha en åpen dialog med medarbeiderne. Denne dialogen og informasjonsflyten ønsket de skulle gå begge veier om den skal lykkes. Både Stensaker og Meyer, og Yukl og Kotter påpeker at dialogen må være ærlig og oppleves troverdig av medarbeiderne. De beskriver viktigheten av å holde medarbeiderne informert om framskritt i endringsprosessen, hvilke faser man er i, endringer som er fullført og eventuelle hinder på veien.

Å informere medarbeiderne om progresjonen i prosessen er viktig, utvikling og eventuelle korrigeringer (Yukl 2016, s. 244-251, Stensaker & Meyer 2016, s. 102, Kotter 2012, s. 87-104). Bare noen få av seksjonslederne beskrev konkret at de hadde fokus på å holde medarbeiderne oppdatert i prosessen gjennom ukeslutt, personalmøter og liknende. Indirekte påpekte alle respondentene at de gjorde det gjennom ulike kommunikasjonsverktøy, men ikke i hvilken grad de strategisk og strukturert benyttet dem for å skape endringsvilje.

I endringsprosesser beskrev respondentene viktigheten av være mye tilstede i seksjonen, for eksempel som en av respondentene påpekt, gjennom å delta i smalltalk kunne de skape endringsvilje hos medarbeiderne. Gjennom tilstedeværelse opplevde de å fange opp misnøye, rykter og ukorrekte «sannheter». Dette ga lederne mulighet til å korrigere rykter og usannheter direkte, men også muligheten til å observere endringsprosessen på nært hold. Hva fungerte og hva fungerte ikke, og hva kunne de endre? Denne samhandlingen ga dem tillit hos medarbeiderne, ved at de så at seksjonslederne tok situasjonen på alvor. Men for at den skal fungere kreves det også at det allerede finnes tillit, så

medarbeiderne vil dele sine erfaringer og frustrasjoner. Denne tilnærmingen stemmer med Kotters teori. Han sier at ledere må tørre å ta til seg tilbakemeldinger og feil som medarbeiderne melder inn, og handle ut fra dem. En leder som handler slik vil øke sin sannsynligheten for å lykkes med prosessen, i tillegg skaper lederen positive erfaringer og eierskap hos medarbeiderne gjennom å ta dem på alvor, også endringsvilje (Kotter 2012, s. 87-102). Respondentene beskrev som Kotter at de så det ideelle her var å være mye tilstede i seksjonen, snakke med medarbeiderne og kontinuerlig repetere informasjon og hensikten med endringsprosessen. Også som Kotter påpeker, gjennom egen lederadferd, vise eierskap til endringen visuelt gjennom handlinger (Kotter 2012, s. 87-104).

En stor utfordring for lederne var tidsaspektet. Å være mye tilstede ute hos medarbeiderne er en type ledelse som krever mye ledertid, og i en allerede hektisk arbeidsdag beskrev seksjonslederne hvordan de ikke mestret å prioritere dette i så stor grad som de ønsket eller behovet tilsa. Alle respondentene hadde også store lederspenn, noe som gjorde det vanskelig å se den enkelte medarbeider. I tillegg arbeidet medarbeiderne turnus, så lederen vil ikke kunne treffe alle medarbeiderne samtidig, dette utfordret også informasjonsprosessen. Her oppstår det en konflikt for lederne i forhold til hvordan de skal prioritere sin arbeidsdag ut fra mange behov. Her, som tidligere, sier Yukl at toppledelsen må støtte, gi nødvendige ressurser og legge forholdene til rette for at lederne skal mestre å gjennomføre endringsprosessen på en god måte (Yukl 2016, s. 242). Stensaker og Meyer peker på at det må opparbeides en kapasitet i organisasjonen som gjør lederen i stand til å balansere alle sine oppgaver og ivareta et godt lederskap. Toppledelsen må bistå så lederne både mestrer å opprettholde evnene til å endre seg og samtidig holde fokuset på daglig drift, endringskapasitet og endringsvilje (Stensaker & Meyer 2016, s. 16-17).

5.4 HVORDAN INFLUERER SEKSJONSLEDERNE BESLUTNINGER SOM PÅVIRKER ENDRINGSPROSESSER?

Her drøftes seksjonsledernes refleksjoner og handlinger ved beslutninger i endringsprosesser. Avsnittet tar både for seg lederes egen involvering i beslutninger, hvordan de involverte sine medarbeidere og hvordan de tror det påvirker endringsvilje. Jeg spurte også lederne hvordan de opplevde å ha innflytelse i de beslutninger som omhandlet dem og om det påvirket deres

lederskap? Alle seksjonslederne var tydelig på at de eide endringsprosessene i sine seksjoner, og at de var lojale til de beslutninger tatt av toppledelsen. Det var forankret i deres rolle og mandat.

5.4.1 Seksjonslederens deltagelse i beslutningsprosesser

Mintzberg sier at en leder spiller hovedrollen i enhetens beslutningssystem (Mintzberg 2016, s. 49). Å ta beslutninger er en av lederens viktigste funksjoner, men også en av de mest risikofylte. Beslutninger fattet ut fra mangelfull informasjon eller på et feil grunnlag kan medføre stor skade på organisasjonen (Hammond, et.al. 2016, s. 298-299). Seksjonslederne beskrev at de hadde forståelse for at de ikke kunne være involvert i alle beslutningsprosesser som ble vedtatt hos toppledelsen. Likevel ønsket de å få være en del av de beslutningene som omhandlet dem, og forstå hvilket beslutningsgrunnlag som lå til grunn da det var forventet at de skulle gi full lojalitet til bestemmelsen. Flere av respondentene var tydelige på at de gangene de ble hørt og inkludert, så opplevde de å få et mer naturlig eierskap, motivasjon og forståelse for prosessen.

Motsatt var det når de ikke ble sett eller hørt, da måtte de finne eierskapet på andre måter om det ikke kom naturlig. En seksjonsleder beskrev dette som å eie prosessen, uten å ha blitt gitt fullt eierskap. Man har ansvaret, men ikke myndigheten. Noen ganger kan man ifølge Stensaker og Meyer bli invitert inn i prosessen, men ikke å bli hørt eller ha noen reel innflytelse. De kaller det «skinn»-involvering (Stensaker & Meyer 2015, s. 89-123). En respondent fortalte om en slik erfaring. Det var en endringsprosess i sykehuset hvor de hadde vært mange seksjonsledere med i en arbeidsgruppe sammen med prosjektledelsen.

Respondenten opplevde dette som en frustrerende og vanskelig prosess, da ingen av innspillene fra lederne ble hørt. Det ble heller ikke gitt noen forklaring på hvorfor. Likevel eier respondenten denne prosessen når den implementeres i seksjonen. Ansvar, men ingen myndighet til å påvirke. Slike erfaringer påvirker erfaringer, motivasjon og endringsvilje. En leder sa at hun fryktet manglende engasjement i slike prosesser skulle smitte over på medarbeiderne.

5.4.2 Kunnskap i beslutningsprosesser

Som leder skal man vite hva man beslutter, hva beslutningen fører med seg og på hvilket grunnlag den er tatt. Dette krever at lederen har god forståelse og kunnskap om driften, seksjonens kjerneaktivitet, bemanningsnøkkel, faglige krav,

lovverk, bemanningsplaner, økonomi og medarbeidere. Seksjonslederne jeg intervjuet beskrev at de opplevde å ha den kunnskapen de trengte for å ta beslutninger ut fra et rasjonelt ståsted omhandlende egen seksjons drift. Brunsson og Brunsson påpeker at det er viktig at lederne gjør rasjonelle valg, og ikke ut fra en «systematisk irrasjonell» prosess (Brunsson & Brunsson 2012, s. 88). Hammond med flere kaller det «*bekreftelse*» (Hammond et al. 2016, s. 298-301). Her lar lederne seg påvirke av den første informasjonen de får, og veier all annen informasjon mot den. Begge eksemplene danner dårlig grunnlag for beslutninger, men i travle arbeidssituasjoner er det kanskje det som ender opp som beslutningsgrunnlag. Pasient- og medarbeidersikkerhet var to momenter alle respondentene beskrev var viktige ble ivaretatt i beslutningsprosesser. De påpekte at det var viktig å sette disse to elementene inn i et helhetlig bilde, og hvor de la grunnlaget for valg av beslutning. En respondent påpekte at beslutninger som ga en positiv effekt i en større sammenheng utenfor egen seksjon, følte riktig selv om det krevde endringer hos lederens egen seksjon ikke ville ha en effekt av. Respondenten beskrev at dette kunne være utfordrende for medarbeideren å se den samme sammenhengen og effekten av endringen, da det krevde at man så beslutningen i et større bilde.

Noen av respondentene beskrev hvordan de var bekymret for å ikke klare å løse en endringsprosess i forhold til å opprettholde forsvarlig drift. Dette gjaldt spesielt endringer hvor de ikke hadde vært deltagende, eller opplevde ikke å bli hørt i forhold til sine argumenter. Både Brunsson og Brunsson, og Jacobsen og Thorsvik viser til at for å ta en beslutning omhandlende en endringsprosess, så må lederen samle inn informasjon, tilegne seg kunnskap om prosessen og hensikten med den. Og så ta en beslutning ut fra det alternativet som er mest hensiktsmessig og rasjonelt (Brunsson & Brunsson 2012, s. 88, Jacobsen & Thorsvik 2015, s. 307-309).

Å samle informasjon er tidkrevende og anstrengende. Lederne kan oppleve informasjonsstrømmen som både å være stor, mangelfull eller kan ha en egen agenda. For lederen kan det være vanskelig å få en god oversikt. Respondentene har alle beskrevet hektiske arbeidsdager, hvor endringsprosesser skal gjennomføres samtidig som de løser sine andre oppgaver. Det gjør det utfordrende for lederne å gjøre en grundig nok analyse før de tar en beslutning. Stensaker og

Meyer sier at man sjelden vet om en beslutning er god eller dårlig på det tidspunktet den blir tatt. Resultatet av beslutningen kommer ikke før etter lang tid, og da er gjerne endringsprosessen godt i gang eller allerede implementert (Stensaker & Meyer, 2016, s. 121). Jacobsen og Thoresen påpeker at det er viktig å evaluere resultatet av beslutningen, på samme måte det er viktig å evaluere en endringsprosess. Forskning viser at opptil halvparten av alle beslutninger ledere tar, viser seg å være feil (Jacobsen & Thorsvik 2015, s. 307-309).

Brunsson og Brunsson beskriver at de som gjennomføre en endringsprosess og de som beslutter føringene for endringsprosessen kan ha radikalt avvikende oppfatning om hvordan situasjonen ser ut og hva som må gjøres (Brunsson & Brunsson 2015, s. 64-65). I slike prosesser kan seksjonslederne oppleve at de ikke kjenner seg igjen i det som ble besluttet eller de kan oppleve beslutninger tatt i en seksjon kan få uheldige ringvirkninger i deres seksjon. Dette beskrev flere av respondentene opplevdes utfordrende da de plutselig kunne stå i en endringsprosess de ikke hadde noe kunnskap om eller eierforhold til. Lederne beskrev at i situasjoner hvor de ble pålagt å gjennomføre endringer hvor de ikke var blitt hørt eller invitert inn i prosessen, var det ofte utfordrende. De beskrev at de kunne forstå prosessen og hva som var formålet bak beslutningen, men det var likevel utfordrende da man ikke nødvendigvis var enig eller følte seg involvert. Seksjonslederne har stor kunnskap om sin drift, kunnskap som fortjener å bli hørt og vurdert før beslutninger omhandlende deres seksjoner tas.

5.4.3 Seksjonsleders autonomi i beslutningsprosesser

Seksjonslederne beskrev at de hadde handlingsrom og innflytelse til å fatte beslutninger i egen seksjon. Men noen av respondentene beskrev det også som et delt lederskap, hvor avdelingssjef, i noen situasjoner gikk inn og styrte deres lederskap og autonomi. En respondent beskrev i de tilfeller hvor det omhandlet beslutninger ved bruk av penger, måtte det alltid konfereres med avdelingssjef. En annen respondent opplevde å ha et stort handlingsrom, og ønsket i større grad klarere føringer fra sin avdelingssjef. Mens en tredje beskrev et lite handlingsrom, og måtte konferere alle handlinger og beslutninger med sin avdelingssjef. Men alle seksjonslederne svarte at de trodde avdelingssjefene hadde tillit til deres beslutninger og lederskap, og de beskrev de hadde et godt forhold til sine avdelingssjefer.

Seksjonslederne beskrev at ulike avdelingssjefer ga ulike føringer, autonomi og handlingsrom. En respondent som hadde jobbet lenge i sykehuset, hadde hatt mange ulike avdelingssjefer over seg. Respondentens beskrivelse av at ulike ledere har ulikt lederskap, bekrefter det at beslutninger fattes eller ikke fattes på like mange ulike grunnlag som det finnes ledere (Brunsson & Brunsson 2015, s. 54-92). Respondenten beskrev hvordan strukturering av organisasjon påvirket lederskapet og samhandling mellom lederne. Fra å ha vært en del av en stor ledergruppe, bestående av mange seksjonsledere som samhandlet gjennom utveksling av kunnskap, erfaringer og ressurser, var nå seksjonslederen i ledergruppe med sin avdelingssjef. Dette var et resultat fra toppledelsens beslutning om omorganisering av lederstrukturen i sykehuset. Ut fra hvordan respondenten beskriver sin tidligere ledergruppe, så kan den forstås som et horisontalt nettverk. Stensaker og Meyer påpeker nytten av å ha et horisontalt nettverk. I endringsprosesser eller andre utfordrende situasjoner, viser forskning av ledere har stor nytte av å være i horisontale nettverk med andre leder i samme situasjon (Stensaker og Meyer 2016, s. 110).

I tilfeller hvor noen grupper ikke er lojale til beslutningen, skaper det negative ringvirkninger for andre grupper. Respondentene beskriver hvordan slike situasjoner kompliserer gjennomføringen av endringsprosesser når ikke alle trekker samme vei. Samtidig må de motivere sine medarbeidere til å gjennomføre prosessen og være lojale til beslutningen. Slike situasjoner hvor det ble «akseptert» av toppledelsen at noen ikke var lojale, opplevde medarbeiderne som urettferdige. Det kunne bli forstått som en bekreftelse på at motstand var akseptert, om ikke for alle, men hos noen. I følge Kotter, kan akseptering av slik adferd fra ledelsen, medføre at andre medarbeidere også mobiliserer til økt motstand eller resignasjon (Kotter 2012, s. 118-119). Fra min forforståelse, er dette utfordringer som krever samhandling i alle ledernivå. Beslutningen om prosessen må komme fra toppledelsen så den er korrekt forankret, men det må være forankring i alle ledd og i alle profesjoner, og alle ledere må forplikte seg til og være lojale til beslutningen. Det krever at man møtes, ser hverandre og forstår hvilke negative ringvirkninger det gir hos andre og for pasienten, om noen ikke overholder beslutningen eller gjennomfører endringsprosessen. Det krever også at

man som leder har forstått og har tillit til beslutningen og det grunnlag den er fattet på.

Brunsson og Brunsson sier at et av målene med å fatte rette beslutninger, er å forebygge usikkerhet i seksjonen, motivere medarbeiderne og bygge endringskompetanse. Gjennom samhandling, skaper man felles forståelser, og dermed trygghet og motivasjon for at alle beveger seg i samme retning (Brunsson & Brunsson 2015, s. 54-92). Det blir derimot utfordrende når ikke alle forholder seg til beslutningene. Respondentene beskriver at de må, uansett om de har medvirket til beslutningene eller ikke, være forberedt på å møte motstand mot både egne og toppledelsens beslutninger, men likevel være lojale til oppdraget sitt, da det ligger i deres mandat. Som leder må man redegjøre for beslutningene ovenfor sine medarbeidere i forhold til blant annet faglig forsvarlighet, drift og nytteverdi.

5.4.4 Å involvere medarbeiderne i beslutningsprosessen

Jeg har skrevet om seksjonsledernes positive erfaringer med å involvere endringsagenter og arbeidsgrupper i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser. I forhold til å involvere medarbeiderne i selve beslutningsprosessen, var seksjonslederne noe mer tilbakeholdne. De var opptatt av at ansvaret lå hos dem, og dermed også mandatet for å fatte beslutninger. Å involvere medarbeideren direkte i beslutningsprosessen, skaper en situasjon hvor man har mange beslutningstakere som skal bli enige. Disse skal komme overens, og må ha en felles interesse og forståelse for målet med prosessen. Det mange av respondentene derimot gjorde, var å presentere utfordringen eller endringen for sine medarbeidere. På den måten fikk medarbeiderne anledning til å uttale seg og seksjonslederne kan tilegne seg ny informasjon og argumentasjon. Selv om medarbeiderne da ikke direkte blir involvert i beslutningen, vil de i stor grad bli involvert i prosessen frem til et beslutningsgrunnlag. Erfaringsmessig har lederne stor respekt for de argumenter og den forståelse medarbeiderne har for driften og pasientbehandlingen. En kunnskap som lederne bør lytter til, hente essensen ut av og overføre til et større bilde. Ikke alle endringsprosesser starter hos toppledelsen, mange har utgangspunkt i tilbakemeldinger eller synergier fra medarbeiderne.

En gruppe som seksjonslederne påpekte var viktig å involvere i prosessen frem til en beslutning, var egen ledergruppe, fagpersoner eller medarbeidere i spesielle

funksjoner, tillitsvalgte og verneombud. Som nevnt tidligere, er dette personer som seksjonslederne ofte ser til når de trenger bistand, og som de stoler på. Her kunne respondentene diskutere prosessen med andre involverte, få frem ulike synspunkter og skape en felles forståelse av endringen før beslutningen ble tatt. Ved å involvere disse personene, øker seksjonslederen sannsynligheten for å fatte en beslutning ut fra et rasjonelt ståsted. Å samle informasjon rundt en endringsprosess er et tidkrevende, men viktig arbeid. Å fatte beslutninger ut fra et rasjonelt ståsted, er en av ledernes viktigste oppgaver. For å være sikker på at de finner riktig og rasjonell informasjon, er det viktig å ha noen de har tillit til deler den med dem (Brunsson & Brunsson 2012, s. 88).

5.5 HVORDAN PÅVIRKER SEKSJONSLEDERENS ARBEIDSDAG ENDRINGSPROSESSER?

I denne siste delen drøftes seksjonsledernes egne opplevelse av å stå i endringsprosesser. Å lede endringsprosesser er presentert som tid- og ressurskrevende, og hvor man som leder fort kan trå feil. De har hektiske dager med store lederspenn, mange forventninger knyttet til sin rolle og mange arbeidsoppgaver de skal løse. Med denne kunnskapen og refleksjonen som utgangspunkt, ble jeg nysgjerrig på i hvor stor grad en hektisk arbeidsdag påvirket respondentenes lederskap i endringsprosesser, og hva som er deres opplevelser av å stå i det?

Innledningsvis i intervjuene stilte jeg spørsmål om ledererfaring og kompetanse for å kunne se om disse funnene hadde noen betydning i forhold til hva seksjonslederne svarte i ulike sammenhenger. Til tross for et stort spenn i forhold til lederutdanninger, viste funnene at respondentene i stor grad beskrev den samme forståelse for hva som krevdes av dem som ledere for å gjennomføre en endringsprosess. Hvordan de måtte strukturere arbeidsdagen sin, hvor utfordringene var størst og hvilke tiltak de kunne bruke for å skape gode prosesser og endringsvilje.

5.5.1 Seksjonslederen

Seksjonslederne har hektiske arbeidsdager. Mange oppgaver, døgkontinuerlig drift og store lederspenn, kunne gjøre det utfordrende å løse oppdraget innenfor fast arbeidstid. For respondentene var det viktig å ha kunnskap om egen seksjon for å kunne ivareta sine arbeidsoppgaver og sin rolle som leder. Dette utsagnet

finner støtte hos Strand, han er også opptatt av at ledere må tilegne seg den kunnskap hun trenger for å ivareta rollen som rollemodell, men å finne tid til å tilegne seg denne kunnskapen, påpeker Strand er utfordrende for seksjonsledere med hektiske arbeidsdager (Strand 2012, s. 273-274).

Når de skulle lede endringsprosesser, så kom dette arbeidet i tillegg til de faste oppgavene. I endringsprosesser hadde de også behov for å tilegne seg en helhetlig kunnskap for å kunne tilrettelegge for gode forberedelser, planlegging og implementering, forebygge motstand og for å bygge endringsvilje. Ledernes beskrivelse av å stå i endringsprosesser støttes av Mintzberg som også sier at når ledere planlegger endringsprosesser inkluderes de i de faste daglige gjøremål. Ledere får sjelden arbeide uten avbrytelser, har liten tid til refleksjon, planlegging av strategi og målrettet arbeid. De arbeider i et høyt tempo med aktiviteter som kjennetegnes ved å være ustabile, skiftende og i stor grad ad hoc. Mintzberg beskriver hvordan dette gir liten tid til hver oppgave som skal løses, og gjør ledere sterkt handlingsorienterte og lite reflekterte, de foretrekker kontinuerlig respons på stimuli fremfor utsatte handlinger og prosesser. Begrensning av tid til å planlegge endringsprosessen, kan medføre at prosessen blir løst overfladisk og med manglende kontinuitet (Mintzberg 2016, s. 41-44). Mintzberg beskrivelse av lederens arbeidsdag, stemmer overens med respondentenes beskrivelser av sine arbeidsdager, de opplever å måtte være involvert i alt som skjer i seksjonen.

Som leder i en ekspertorganisasjon, er det viktig å forstå mekanismene i sykehusets kultur og adferd. Gjennom sin rolle som leder følger det en formell autoritet, men i hvor stor grad den makten blir realisert, avgjøres av hvordan lederen former sitt lederskap. Lederen er et resultat av sine handlinger. Ifølge Strand så må blant annet lederen gjennom sitt lederskap være den som bidrar til å skape en stabil og sunn organisasjonskultur, lederen er i stor grad kulturbæreren (Strand 2012).

Mange av lederne i et sykehus er fagpersoner som tidligere har arbeidet i den operative kjerne sammen med de som nå er deres medarbeidere. Dette kan skape det Strand kaller et kollegialt hierarki, noe som gjør dem sterkt knyttet til fagkrav og arbeidsprosesser. For eksempel i endringsprosesser kan ledere utfordres av å balansere det kollegiale opp mot forventninger fra toppledelsen. Dette er spesielt utfordrende i de situasjoner hvor det kan være vanskelig å se hensikten med

endringen, eller hvor lederne opplevde at det var en økt fare for uforsvarlig drift (Strand 2012, s. 273-274). Ledere må skape en dreining fra å være en fagperson til å bli en leder med fagkunnskap. Man må tåle å stå i skvisen mellom sine medarbeider og toppledelsen, og være lojal mot sitt oppdrag, men oppdraget må være forankret i faglig forsvarlighet. Det er også en seksjonsleders mandat å kontrollere at endringsprosesser ivaretar alle aspekter av faglig forsvarlighet. Stensaker og Meyer peker på at det er situasjoner hvor det ikke er mulig for ledere å opptre lojalt, og at det kan ses i lys av om toppledelsen har satt lederen i stand til å gjennomføre endringen (Stensaker & Meyer 2016, s. 109-110). I endringer hvor lederen opplever det faglig uforsvarlig, er det kanskje ikke er mulig for lederen å være lojal?

5.5.2 Seksjonslederen og endringsprosesser

Rollen seksjonslederen skal fylle i ledelse av endringsprosesser krever allsidighet, motivasjon, utholdenhet og balansekunst. I følge Kotter må ledere organisere og samkjøre sine medarbeidere, skape engasjement og motivasjon, og få dem til å forstå en visjon om en annerledes fremtid (Kotter 2015, s. 63). Dette krever at lederen vet hvilken vei de skal og hatt tid til å planlegge. For å mestre å lede endringsprosesser, sier Rydland at lederen må lære seg å snakke det strategiske og operasjonelle språket for å kunne oversette abstrakte ideer fra toppledelsen til konkrete handlinger i praksisfeltet. Lederens evne til å oversette det teoretiske til det konkrete, og kommunisere det forståelig ut til medarbeiderne så alle beveger seg samme vei, er ifølge Rydland en suksessfaktor (Rydland 2015). Lederne sa at medarbeiderne forventet at de hadde den kunnskap de trengte for å lede i endringsprosesser, som samsvarer med Stensaker og Meyer som også viser til at medarbeidere har tillit til at deres ledere har denne kompetansen (Stensaker & Meyer 2016, s. 11-26, 121).

Medarbeiderne forventer at lederen gjennomfører endringsprosesser på en slik måte at både de og pasienter blir ivaretatt, og at endringen har en hensikt. Endringsprosesser som gjøres uten overordnet mål og mening, sier Stensaker og Meyer gir tap av tillit til lederen. I slike prosesser forventer medarbeiderne at lederne forsvarer seksjonen mot endringer fra toppledelsen som ikke oppleves fornuftige hos den operative kjerne (Stensaker & Meyer 2016, s. 50-84, 109-110). Alle respondentene beskrev at de var opptatt av den relasjon som var mellom dem

og medarbeidere. De ønsket å fremstå som ledere som ga tillit og trygghet til medarbeiderne i endringsprosesser, men var også tydelige på at lojalitet til de beslutninger som var tatt fra toppledelsen måtte følges. Lederne fortalte at man kunne gjerne diskutere endringsprosessen med medarbeiderne og komme frem til en enighet rundt hvordan man skulle gjennomføre prosessen, men det måtte ikke være noe tvil om at endringsprosessen skulle gjennomføres. Både Strand, og Stensaker og Meyer påpeker at her er lederens rolle avgjørende i forhold til å skape gode prosesser, og forutsetninger for å skape endringsvilje. Samspillet mellom ledelse og de ansatte var avgjørende for typen reaksjoner som oppstår (Stensaker & Meyer 2016, s. 85, Strand 2012, s. 273-274). Strand sier også at en leder i en ekspertorganisasjon må lede med autoritet, men ikke være autoritær (Strand 2012, s. 273-274).

Å bygge klare rutiner for hvordan lederne strukturer arbeidsdagen i en endringsprosess, anbefales av Stensaker og Meyer. De anbefaler også at lederne lager en plan for hvordan medarbeidere bør informeres gjennom hele prosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 115). Respondentene beskrev at det ikke var så enkelt å strukturere arbeidsdagen sin. Noen følte de fikk dette til, mens andre opplevde å bli mye forstyrret av uforutsette hendelser og nye arbeidsoppgaver ad hoc som krevde umiddelbar respons. Dette førte til at prosesser ble forsinket og planer ikke ble fulgt, og mange ganger måtte de sitte lenger på jobb eller ha hjemmekontor på kveldstid for å bli ferdig med arbeidsoppgavene sine. Mange av respondentene fortalte også at de kunne bli ringt til av medarbeidere etter arbeidstid fordi uforutsette hendelser hadde oppstått, og hvor de måtte rådføres. Stensaker og Meyer påpeker at toppledelsen må gi seksjonslederne det de trenger av ressurser for å gjennomføre endringsprosessen. Gode, ryddige og generøse prosesser kan bidra til mer effektive prosesser i neste runde. De sier å skape endringskapasitet og endringsvilje handler om å gjennomføre endringsprosessen på en slik måte at man legger forholdene til rette for effektive fremtidige prosesser, bygger en organisatorisk hukommelse (Stensaker & Meyer 2016, s. 26, 101).

Stensaker og Meyers presentasjon av gode endringsprosesser, stemmer ikke med funnene om seksjonsledernes arbeidsdag. I dag gjennomfører seksjonslederne de fleste endringsprosesser gjennom egen drift da økonomiske rammer er begrenset.

Det krever mye ressurser å skape disse prosessene, og lederne må løse oppdraget samtidig som andre arbeidsoppgaver skal løses, jmf. Mintzberg. Respondentene beskrev hvordan de balanserer planlegging og gjennomføring av endringen samtidig som de ivaretar daglig drift, forsvarlig pasientbehandling og medarbeideres velferd. I følge Stensaker og Meyer ble ofte seksjonslederen tidligere sett på som «proppen i systemet» om en endringsprosess ble forsinket eller stoppet. I dag er det et mer nyansert bilde hvor man må se i hvilken grad toppledelsen setter seksjonslederne i stand til å gjøre en god jobb i endringsprosessen (Stensaker & Meyer 2016, s. 109). Til tross for hektiske arbeidsdager, sa likevel alle respondentene at de trivdes i rollen som seksjonsleder. De likte at ting skjedde. Disse utsagnene finner støtte hos Mintzberg, han også påpeker at lederne trives med å arbeide slik (Mintzberg 2016, s. 41-42). Men som en av respondentene sa, det må være rolige perioder også.

5.6 EN FYLDIG VERKTØYKASSE

Med dette kapitlet har jeg drøftet ulike funn fra min empiri som svarer ut problemstillingen min gjennom de fem forskningsspørsmålene. Ideen med oppgaven var å lære mer om prosessene rundt ledelse ved endringer, gjennom å undersøke hva andre seksjonsledere gjør i endringsprosesser og hvordan de skaper endringsvilje på sitt ledernivå? Og med hjelp fra nye kunnskapen, kan jeg nå skape min egen verktøykasse bestående av erfaringer, kunnskap, lederverktøy og kompetanse for å skape en organisatoriske rutine og struktur i en endringsprosess, og for å skape endringsvilje. Og kanskje vil oppgaven inspirere andre ledere til å konstruere sine verktøykasser.

I neste kapittel, konklusjonskapitlet, oppsummerer og reflekterer jeg rundt min empiri i lys av problemstilling og ny kunnskap.

6. KONLUSJON

I dette siste kapittelet trekkes drøfting og refleksjon sammen rundt de fem forskningsspørsmålene for å besvare oppgavens problemstilling. Videre presenteres noen betraktninger rundt prosessen med å skrive oppgaven, hvilke valg jeg har tatt, hva jeg har lært og oppgavens mulige bidrag i et ledelses- og samfunnsvitenskapelig perspektiv. Kapittelet vil også presentere mulighetene for videre forskning innenfor oppgavens tematikk, endringsprosesser og utvikling av endringsvilje.

6.1 «HVLKE STRATEGIER BENYTTET SEKSJONSLEDERE FOR Å SKAPE ENDRINGSVILJE HOS SINE MEDARBEIDERE I ENDRINGSPROSESSER?»

I dagens samfunn kommer endringsprosessene raskt, de er komplekse, har et høyt tempo og de kommer mange på en gang gjennom å være multiple. For å mestre å møte denne utviklingen, må ledere tilegne seg strategier og kunnskap som bidrar til å skape gode endringsprosesser, mestring og endringsvilje hos sine medarbeidere. Stensaker og Meyer anbefaler seksjonslederen å bygge seg en verktøykasse til å bruke i endringsprosesser. Denne verktøykassen bør blant annet inneholde konkrete verktøy, virkemidler og ulike strategier for å utvikle endringsvilje, både hos lederen selv og hos medarbeiderne. Å utvikle endringsvilje som en kompetanse eller kapasitet, kan forstås som et resultat av mange elementer som påvirker hverandre i forhold til blant annet å utvikle en kultur- og endringsadferd. I et overordnet bilde kan man si det handler om lederens evne til å skape trygghet, relasjoner og inkludering i endringsprosesser, og gi disse elementene tid til å utvikles og integreres hos den enkelte medarbeider. Endringsvilje skapes, som i andre lærende situasjoner, gjennom relasjoner og kunnskapsoverføring når medarbeideren opplever tilhørighet, mestring og engasjement.

Å skape gode arbeidsforhold er en leders ansvar, det gjelder også i endringsprosesser. Gjennom å benytte ulike lederverktøy, vil ledere kunne øke sannsynligheten for å lykkes med en endring. Men har lederen lykkes, hvis ikke medarbeiderne har utviklet endringsvilje under prosessen? Å fokusere på å skape endringsvilje hos sine medarbeidere kan forstås som å planlegge utviklingen av seksjonen i et langsiktig perspektiv, det man sår i dag, høster man i morgen. Det handler om å gjøre investeringer i sine medarbeidere gjennom å skape gode

erfaringer, som vil resultere i endringsvilje og som igjen vil være en økt endringskapasitet inn i nye endringsprosesser. Fokuset til lederen kan da ikke bare omhandle prosessen her og nå, men å ses som en helhet bestående av mange verdier som skal videreføres inn i kommende prosesser.

Gjennom å bruke lederverktøy som forankring av endringen, endringsagenter, arbeidsgrupper, økt tilstedeværelse og tilgang til ekstra ressurser, kan lederen skape et større handlingsrom gjennom å få alle til å bevege seg i samme retning. Det skapes muligheter for gjøre en god prosess. Når medarbeiderne opplever endringen som hensiktsmessig, skaper seg et eierskap, opplever at de er viktige for prosessen og en del av noe større, tilegner de seg positive erfaringer, læring og endringsvilje. For at lederen skal lykkes med dette, sier Stensaker og Meyer at forholdene må legges til rette blant annet så lederen kan lære sine medarbeider å takle det som er ukjent og usikkert gjennom å erfare og gjenkjenne ulike aspekter, og overføre denne kunnskapen til nye prosesser. Lederen må lære medarbeiderne å fokusere på de områdene de kan endre og kontrollere, blant annet gjennom å påvirke beslutninger hvor de vil bli hørt (Stensaker & Meyer 2016, s. 83-85). Her er dialogen og tilliten mellom leder og medarbeider viktig blant annet gjennom at lederen viser at medarbeidernes behov, følelser og tilbakemeldinger er viktige og blir tatt på alvor.

Yukl hevder at i alle mennesker og organisasjoner ligger det elementer av motstand, og for å lykkes med endringsprosesser må lederen forstå bakgrunnen for denne motstanden (Yukl 2016, s. 122). Et godt lederverktøy mot motstand, er å bygge relasjoner, og for å bygge relasjoner må det være en interaksjoner mellom leder og medarbeidere. Her må lederen bevege seg ut av kontoret, være tilstede i seksjonen der hvor endringen skjer sammen med sine medarbeidere. Samhandling skaper tillit, tillit skaper gode dialoger og gode dialoger skaper muligheter for lederen å ta tak i utfordringer rundt prosessen som hun ikke ville «blitt kjent» med inne på sitt kontor. Lederen viser med slike handlinger visuelt at både medarbeiderne og prosessen tas på alvor.

Gjennom å bruke ulikt kommunikative lederverktøy, kan ledere formidle ut hensikten med endringen og relevant informasjon til sine medarbeidere. Her er det viktig at lederen kontrollerer om informasjonen faktisk når ut til medarbeiderne slik formålet var tenkt. Klar og tydelig kommunikasjonen er veien til suksess,

uklar og diffus informasjon skaper usikkerhet og motstand. Det er lederens ansvar å oversette de abstrakte ideene fra toppledelsen til konkrete handlinger som er forståelig for medarbeiderne, for eksempel gjennom å gi det et faglig fokus.

Respondentene påpekte at kommunikasjon var et av deres viktigste og mest krevende verktøy, da det i de tilfeller hvor det brukes feil kan gjøre stor skade. Alle ledere vet at det tar lang tid å bygge tillit, men at det tar kort tid å miste den. Dette gjelder også i beslutningsprosesser. Det er viktig at medarbeiderne har tillit til at de beslutninger som er tatt rundt en prosess er gjort ut fra et reelt behov, på et rasjonelt grunnlag og at lederen har den kunnskap og kompetanse som trengs for å ta beslutningen. Men lederne må også tørre å stå i prosessene, orke å stå i skvisen mellom toppledelse og medarbeidere, og være lojale til de beslutninger som er tatt. De må ta rollen som leder, de må vise at de eier den og de må vise at de trives i den. Gjennom empirien min opplevde jeg at respondentene gjorde det. De beskrev at de så hvor viktig deres rolle i endringsprosesser var og de beskrev at de trivdes med lederrollen sin, men også at det var viktig for dem å ha støtte. Både fra alliansepartnere blant sine medarbeidere og fra toppledelsen.

Det er en stor forskjell på hva man trenger og bør ha av ressurser, og hva man har og faktisk får tilført. Respondentene beskrev hektiske arbeidsdager med store lederspenn, mange ad hoc oppgaver og mye ekstra arbeid utover fastsatt arbeidstid. Og hvor arbeidet med endringsprosesser kom i tillegg deres til faste gjøremål. Yukl sier at det er toppledelsens ansvar å legge forholdene til rette gjennom å gi lederne støtte og nødvendige ressurser, men ikke å diktere i detalj hvordan lederne skal lede prosessen (Yukl 2016, 250-251). Ressurser og tid handler om å få handlingsrom til å kunne benytte ulike lederverktøy, som både skaper de gode endringene, tid til å planlegge, reflektere og tillit fra toppledelsen at lederen mestrer sine oppgaver. Mine funn viser at respondentenes hverdag er en annen enn den som litteraturen sier er ideell for å lede komplekse endringsprosesser. Ingen av respondentene beskrev at det fulgte ekstra ressurser med inn i prosessene, alle momenter rundt endringen måtte løses innenfor deres økonomiske rammer og arbeidsdag. Likevel opplevde jeg at de forsøkte å skape gode prosesser ut fra hva deres kontekst der og da. De ønsket å være gode forbilder for sine medarbeidere, vise lojalitet til sitt mandat og være engasjerte rollemodeller.

Da jeg presenterte begrepet endringsvilje og spurte hvordan de bygde det hos sine medarbeidere, er jeg usikker på om seksjonslederne hadde noen helt konkrete handlingsplaner for hvordan de gikk frem. De hadde kunnskap og erfaring i å lede endringsprosesser, men så i mindre grad prosessene i en langsiktig eller helhetlig plan. Gjennom intervjuene kom det likevel frem at gjennom bruk av ulike verktøy og handlinger så skapte de endringsvilje hos sine medarbeidere, men at det om mulig bør settes inn i et mer strukturert system for å sikre å oppnå ønsket effekt i et langsiktig perspektiv?

6.2 HVA NÅ?

Arbeidet med å skrive oppgaven har vært krevende, lærerik og morsomt. I dette siste avsnittet vil jeg presenterer noen av de valg jeg har tatt, og konsekvensen av disse. Hva oppgaven har lært meg og hvilket bidrag jeg tror den vil ha i et ledelse- og samfunnsvitenskapelig perspektiv.

Som nevnt, har jeg valgte en problemstilling som har utgangspunkt i den erfaring jeg gjorde meg som ny leder i en endringsprosess, med en heller liten «verktøykasse». Erfaringene ga et ønske om å lære mer om tematikken og en nysgjerrighet på hvordan andre seksjonsledere i min organisasjon leder i endringsprosesser. I oppstarten av arbeidet med oppgaven, ble jeg styrt av mine erfaringer fra prosessen, og søkt i stor grad etter å finne svar som var relatert til mine opplevelser. Etter å ha tilegnet meg teoretiske perspektiv og veiledning, forsto jeg at jeg måtte dreie denne forforståelsen over til et nøytralt og nysgjerrig forskerblikk. Denne tilnærmingen til problemstillingen og det å forske i «eget hus» har gjort at jeg gjennom hele prosessen har måttet være bevisst på min rolle som forsker, taushetsplikt ovenfor mine respondenter og sannhetsetterstrebelser etter å la funnene fortelle sin historie. Jeg har flere ganger måttet ta to skritt tilbake for å se at jeg fortsatt er i forskerrollen og forholder meg til de etiske retningslinjene innenfor forskning, noe jeg håper jeg har mestret. Men nærheten og nysgjerrighet til tematikken, har også gitt meg motivasjon til å gjennomføre arbeidet med oppgaven.

Da det lå en nysgjerrighet og motivasjon rundt emnet, var valg av tema enkelt. Derimot var utformingen av problemstillingen utfordrende. Dette omhandler i noe grad manglende erfaring, men også det at jeg ville så mye. Det var mange emner innenfor utvikling av endringsprosesser og ledelse ved endringer som jeg var

nysgjerrig på, og i dag mer enn noen gang. Dette ønske om å favne mye, har i ettertid gjort at jeg har stilt meg spørsmålet om problemstillingen ble for vid? Om jeg hadde spisset den mer inn mot et tema, for eksempel kommunikasjonsverktøy ved endringsprosesser, ville jeg kunne gått dypere inn i den enkelte tematikken og tilegnet meg en større kunnskap. Laget en strammere agenda med oppgaven min, men dette handler også i stor grad om praktisk kompetanse. Om jeg hadde hatt den kunnskap og erfaring jeg har i dag, da jeg begynte på arbeidet på oppgaven min, ville jeg nok gjort noen ting annerledes og hatt en mer effektiv arbeidsflyt. Likevel opplever jeg å ha truffet på det jeg ønsket med problemstillingen slik den er i dag, å tilegne meg ny kunnskap, nye verktøy og en større forståelse som vil gjøre meg mer rustet til å lede endringsprosesser.

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er i hovedsak drøftet opp mot noen få teoretikere som jeg opplever har tydelige stemmer inn i tematikken. I ettertid ser jeg at jeg kanskje burde forankret oppgaven i et større og rikere teoretisk grunnlag. I hovedsak har jeg valgt å forholde meg til Stensaker og Meyer, da jeg i stor grad ser at deres forskning og teoretiske perspektiver kan overføres til endringsprosesser i norsk helsevesen. Både gjennom deres beskrivelser av ledelse i endringer og den økende graden av krav til å gjennomføre multiple endringer. De hevder at det utvikles mye kompetanse om endringsprosesser internt i bedrifter, både blant ledere og ansatte, og de påpeker at det er en svært verdifull kompetanse som må brukes med omhu. Dette opplever jeg samsvarer med de funnene jeg har fra min empiri, ut fra hvordan respondentene beskriver de leder i endringsprosesser. De etterspør også mer forskning på hvordan endringskompetanse, her endringsvilje, utvikles og brukes på de ulike nivåer i organisasjonen, og hvordan den kan påvirke gjennomføringsevnen (Stensaker & Meyer 2016, s. 122). Med å undersøke hvordan seksjonsledere på seksjonsledernivå skaper og utvikler endringsvilje på sitt ledernivå, håper jeg at jeg til dels har klart å svare på det spørsmålet. Respondentene har beskrevet hvordan de gjennom refleksjoner, lederverktøy og handlinger både forsøker å utvikle og bruke endringskapasitet og endringsvilje i sine seksjoner ut fra den kontekst og forutsetninger de har.

Gjennom mine funn opplever jeg at respondentene har mye kunnskap og erfaring om endringsprosesser, men mangler tid og struktur i forhold til å systematiser sine

handlinger og samhandling med andre ledere. Horisontale nettverk som skaper samhandling for utveksling av erfaringer, refleksjoner og kunnskap vil være gode arenaer for å dele kunnskap om bygging av endringsvilje hos den enkelte leder og deres medarbeidere. Men også arenaer hvor man kan luften ut frustrasjon og bli møtt med forståelse og gode råd, spille hverandre gode. I min organisasjon, slik jeg forstår det, finnes ikke et slikt nettverk som kan dekke denne funksjonen for seksjonsledere, men som jeg tror ville være nyttig, og da ikke bare omhandlende endringsprosesser. For eksempel hadde det vært spennende å hatt et nettverk med seksjonsledere hvor man for eksempel diskutert funnene fra denne oppgaven. Hva tenker de om funnene, kjenner de seg igjen, har de andre erfaringer og hva kan de lære av det? Kan funnene løftes inn i praksis og kan noe overføres inn i ny forskning? Jeg tror og håper at den kunnskapen jeg har bidratt med gjennom denne oppgaven kan være til nytte for andre i liknende situasjoner, og jeg tror at den vil kunne ha en overføringsverdi inn i andre fagprofesjoner på sykehuset i forhold til å bedre forstå mekanismene bak det å utvikle endringsvilje og viktigheten av det. Jeg håper også den kan brukes som et nyttig innspill og en ny kunnskap for hvordan bedre seksjonsledernes vilkår i endringsprosesser.

6.3 HVOR GÅR VI HERFRA?

Det er fortsatt behov for mye forskning innenfor denne tematikken da den er i en stadig utvikling, og det gjøres mye forskning. Min opplevelse av å skrive denne oppgaven, gir et ønske om å dykke enda lenger ned i tematikken, også ut fra et medarbeiderperspektiv. Hva er deres opplevelser og hvilke strategier opplever de har verdi? Jeg derimot, er fortsatt ikke ferdig med å se endringsprosesser og utvikling av endringsvilje fra et seksjonslederperspektiv. Om mulig hadde det vært spennende å bevege seg enda nærmere inn på hvordan de strukturelt og konkret kan bygge endringsvilje i et langsiktig perspektiv for å skape endringskapasitet, og måle det opp mot resultatet av suksess i endringen? Eller i hvor stor grad forstår seksjonsledere mekanismene bak motstand i endringsprosesser, og hvilke handlingsrom har de som ledere i sin seksjon for å møte denne utfordringen? Og ikke minst, hvordan vil samhandling i horisontale nettverk kunne bidra til at seksjonsledere skaper bedre endringsprosesser, endringskapasitet og endringsvilje i sine seksjoner?

7. LITTERATURLISTE

- Bolman, L. G., & Deal T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Cappelen Damm Akademiske, Oslo.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L., & Raiffa, H. (20016). Skjulte feller i beslutningsprosessen. I Ø.L Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse*. (s. 298-313). Gyldendal Forlag.
- Jacobsen, D.I. (2016) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, 2 utgave.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, 4 utgave.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Chang*. Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts.
- Kotter, J.P. (2016). Lederens egentlige oppgave. I Ø.L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse*. (s. 55-67). Gyldendal Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvantitative forskningsintervjue*. Gyldendal Norske Forlag, 3. utgave, Oslo.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget, 4. utgave, Oslo
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research*. Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2016). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, 2 utgave, Bergen.
- Mintzberg, H. (2016). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø.L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse*. (s. 39-88). Gyldendal Forlag.

- Norsk sykepleierforbund (2011). *Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere*.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Edition
Saga Publications, Inc. Thousand Oaks.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlaget, 4. utgave.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen. 2. utgave.
- Yukl, G. (2016). Å lede organisasjonsendringer. I Ø.L. Martinsen (Ted.), *Perspektiver på Ledelse*. (s. 221-262). Gyldendal Forlag.

Artikler og strategiske planer

- Giæver, F. (2007). *Endringer på arbeidsplassen – lederes redsler for de ansattes negative følelser*. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (5). Hentet 13.03.2015 fra [hppt://www.magma.no](http://www.magma.no)
- Giæver, F. (2006). *Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: hva har følelser med saken å gjøre?* Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (5). Hentet 13.03.2015 fra [hppt://www.magma.no](http://www.magma.no)
- Heldal, F. & Sjøvold, E. (2015). *Endringer i sykehus – et spørsmål om ledelse*. Tidsskriftet den Norske Legeforening, kronikk. Hentet: 03.02.2017 fra [hppt://www.tidsskriftet.no](http://www.tidsskriftet.no).
- Helse Sør-Øst (2013-2016). *Regional strategi for forskning og innovasjon 2013-2016*. Hamar 2013.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (1). Hentet 23.03.2018 fra [hppt://www.magma.no](http://www.magma.no)
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Rydland, M. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen?* Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (7), s. 47-55. Hentet 31.03.2017 fra [hppt://www.magma.no](http://www.magma.no)

8. VEDLEGG

VEDLEGG 1

Invitasjon til deltagelse via intervju i masteravhandling - seksjonsledere

Jeg er masterstudent i Organisasjon og Ledelse på deltid ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden, og skal nå skrive min masteravhandling. Hensikten med studien er å utforske seksjonsleders strategier ved endringsprosesser, og hvordan det virker inn på deres evne til å skape vilje til endring hos medarbeidere. Hovedfokus er rettet mot seksjonslederen, og hans eller hennes bruk av lederverktøy, beslutningsprosess og evne til å skape endringsvilje. Oppgaven og intervjuguide er inspirert av ulike teoretikers perspektiver om ledelse ved endringer som J.P. Kotter, Brunsson, og Stensaker & Meyer. Det skal gjøres kvalitative individuelle intervjuer.

Min problemstilling er som følger:

Hvilke strategier benytter seksjonsledere for å skape endringsvilje hos medarbeidere i endringsprosesser?

Mine forskningsspørsmål:

FS 1. Hvordan benytter seksjonsledere lederverktøy i sitt arbeid med endringsprosesser?

FS 2. På Hvilke måter inkluderer seksjonsledere medarbeidere i endringsprosesser?

FS 3. Hvordan benytter seksjonsledere sine kommunikative evner i endringsprosesser?

FS 4. Hvordan influerer seksjonsledere beslutninger som påvirker endringsprosesser?

FS 5. Hvordan beskriver seksjonsledere sine opplevelser av å stå i endringsprosesser?

Jeg har tatt kontakt via mail til avdelingssjefer og klinikkssjefer, og fått klarsignal til å ta kontakte seksjonsleder i deres avdeling/klinikk. Likevel for å presisere, din

avdelingssjef eller klinikkssjef har ingen kunnskap om at jeg har tatt kontakt med akkurat deg. Vår kontakt vil bli behandlet strengt konfidensielt ut fra forskningsetiske prinsipper. Du har blitt plukket ut fra listen som ligger tilgjengelig på intranett over seksjonsleder i sykehuset. Kriterier for deltagelse er; å inneha rollen som seksjonsleder og ha ansvar for døgndrift.

Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter, og jeg ønsker å bruke båndopptaker. Grunnen til at jeg ønsker å benytte båndopptaker, er for å kvalitetssikre gjengivelsen av intervjuet og det vil lette mitt transkriberingsarbeid. All informasjon som fremgår under intervjuet vil være konfidensielt, og direkte sitater brukt i avhandlingen vil holdes anonyme. Om jeg er i tvil om jeg vil kunne opprettholde anonymiteten ved et sitat, vil det ikke bli brukt.

Det vil ikke bli dokumentert noen personalia eller andre opplysninger som vil kunne føres tilbake til deg, all transkribert data vil være knyttet opp mot et hjelpenummer.

Alt materiale som blir innhentet ved intervjuet vil bli slettet når masteravhandlingen er ferdigstilt. Dette gjelder også transkribert materiale, som vil bli makulert.

Det er ønskelig å gjennomføre intervjuene i løpet av desember 2017 og januar 2018. Oppgaven skal være ferdigstilt mai 2018. Lokale for gjennomføring av intervjuene, vil bli formidlet når intervju er avtalt.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ikke dine data bli brukt i avhandlingen.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Om ønskelig, vil du få din egen kopi av masteravhandlingen når den er ferdigstilt.

Håper du har lyst og anledning til å delta i min forskning. Det er ønskelig med tilbakemelding selv om du ikke har anledning/ønsker å delta. Det vil bli respektert.

Om du ønsker, så er det fint om du kan komme med forslag til tidspunkter som passer for deg å gjennomføre intervjuet.

Ved behov for mer utfyllende informasjon eller spørsmål, vennligst ta kontakt.

Mvh Naylah Sørli

Assisterende seksjonsleder intensiv/po-seksjon.

VEDLEGG 2.

Til seksjonsledere ved døgnområder i Sykehuset, som deltar som respondent i min masteravhandling i Organisasjon og Ledelse ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden.

INNFORMASJON OG SAMTYKKEERKLÆRING.

Jeg er masterstudent i Organisasjon og Ledelse på deltid ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden, og skal nå skrive min masteravhandling. Hensikten med studien er å utforske seksjonsleders strategier ved endringsprosesser, og hvordan det virker inn på deres evne til å skape vilje til endring hos medarbeidere. Hovedfokus er rettet mot seksjonslederen, og hans eller hennes bruk av lederverktøy, beslutningsprosess og evne til å skape endringsvilje.

Min problemstilling er:

«Hva kjennetegner de strategier som seksjonslederen bruker for å skape vilje til endringer hos medarbeidere?»

Jeg har tatt kontakt via mail til avdelingssjefer og klinikkssjefer i SØ, og fått klarsignal til å ta kontakte seksjonsleder i deres avdeling/klinikk. Likevel for å presisere, din avdelingssjef eller klinikkssjef har ingen kunnskap om at jeg har tatt kontakt med akkurat deg. Vår kontakt vil bli behandlet strengt konfidensielt ut fra forskningsetiske prinsipper. Du har blitt plukket ut fra listen som ligger tilgjengelig på intranett over seksjonsleder i sykehuset. Kriterier for deltagelse er; å inneha rollen som seksjonsleder og ha ansvar for døgndrift.

Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter, og jeg ønsker å bruke båndopptaker. Grunnen til at jeg ønsker å benytte båndopptaker, er for å kvalitetssikre gjengivelsen av intervjuet og det vil lette mitt transkriberingsarbeid. All informasjon som fremgår under intervjuet vil være konfidensielt, og direkte sitater brukt i avhandlingen vil holdes anonyme. Om jeg er i tvil om jeg vil kunne opprettholde anonymiteten ved et sitat, vil det ikke bli brukt.

Det vil ikke bli dokumentert noen personalia eller andre opplysninger som vil kunne føres tilbake til deg, all transkribertdata vil være knyttet opp mot et hjelpenummer.

Alt materiale som blir innhentet ved intervjuet vil bli slettet når masteravhandlingen er ferdigstilt. Dette gjelder også transkribert materiale, som vil bli makulert.

Det er ønskelig å gjennomføre intervjuene i løpet av desember 2017 og januar 2018. Oppgaven skal være ferdigstilt mai 2018. Lokale for gjennomføring av intervjuene, vil bli formidlet når intervju er avtalt.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ikke dine data bli brukt i avhandlingen.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Om ønskelig, vil du kunne få din egen kopi av masteravhandlingen når den er ferdigstilt.

Jeg samtykker herved til å delta i forskning som omhandler min rolle som seksjonsleder, og at intervjuet blir tatt opp på båndopptaker eller dokumentert via notater. Alt materiale som blir innhentet vil være anonymt, og sitater som brukes i avhandlingen vil bli anonymisert.

Sted og dato

Signatur

Respondent

Signatur

Naylah Sørli

VEDLEGG 3.

Forespørsel om intervju av seksjonsleder til masteravhandling

Jeg er ansatt som assisterende seksjonsleder ved Intensiv/PO-seksjon og masterstudent på Høgskolen i Østfold, avdeling Halden. Jeg er på fjerde og siste året på et masterløp på deltid i Organisasjon og ledelse, og skal nå skrive masteravhandlingen. Tema er seksjonsledere og deres rolle i endringsprosesser.

Valg av tema er knyttet opp mot en nysgjerrighet og refleksjon rundt hvordan man planlegger og driver gode endringsprosesser. Endringsledelse er et stort fagfelt, og det er allerede gjort mye spennende forskning. Jeg svært interessert i hvordan seksjonslederen strukturer seg i sin rolle ved endringer. Hvilken for forståelse har man for prosessen, hvilke beslutninger ligger til grunn, hvilke strategier benyttes, hvordan møtes medarbeideres motstand og så videre. Sykehuset har vært gjennom flere store endringsprosesser siste årene, som implementeringen av nye IKT-systemer som Metavision og ikke minst en flytteprosessen. Som seksjonsleder må man både forholde seg til endringene og lede prosessen. Min problemstilling er som følger:

«Hva kjennetegner de strategier seksjonsledere bruker for å skape endringsvilje hos medarbeidere?»

Problemstillingen er avklart med Fag- og forskningsavdelingen og med undertegnede avdelingssjef

Med bakgrunn i denne informasjonen, er det ønskelig å gjennomføre 6-8 kvalitative individuelle intervjuer med seksjonsledere som har ansvaret for en døgndrift. Jeg ber med dette, om tillatelse til å kontakte seksjonsledere ved din avdeling, for å forespørre om det ønskes å delta i min forskning. Om mulig gjennomføres intervjuene i slutten av november og starten av desember.

Hvert intervju vil ta ca. 60 minutter. Alle intervjuer og transkriberte data vil bli behandlet anonymt og konfidensielt i henhold til forskningsetiske retningslinjer.

Jeg håper dette vil la seg gjøre, og at jeg gjennom min forskning vil finne interessante funn som vil kunne ha en nytteverdi for sykehuset og om mulig brukes i videre arbeid.

Det er ønskelig med svar innen 2/11.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Naylah Sørli

Assisterende Seksjonsleder Intensiv/PO seksjon

VEDLEGG 4.

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.11.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

Vurdering:

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering:

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Østfold sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning:

Krav til informert samtykke. Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Østfold er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger

57015 Hvilke strategier benyttes av seksjonsledere for å skape vilje til endringer hos sine medarbeidere? Oppgaven vil ta utgangspunkt i teoretikere som J.P

Kotter og Stensaker & Meyer. Behandlingsansvarlig Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder. Daglig ansvarlig Jan Moren. Student Naylah Sørli

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv. Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i forskningsetiske retningslinjer. Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 14.01.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler:

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder.

Hvis utvalget har taushetsplikt: Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og /forvaltningsansatte) har taushetsplikt. De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass: Vi minner om at når du forsker på egen arbeidsplass må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

VEDLEGG 5.

Intervjuguide.

Hensikten med studien er å utforske seksjonsleders strategier ved endringsprosesser, og hvordan det virker inn på deres evne til å skape vilje til endring hos medarbeidere. Intervjuguiden er inspirert av ulike teoretikers perspektiver om ledelse ved endringer som J.P. Kotter, Brunsson, og Stensaker & Meyer. Hovedfokus i oppgaven er rettet mot seksjonslederen, og hans eller hennes bruk av lederverktøy, beslutningsprosess og evne til å skape endringsvilje. Disse momentene gjenspeiles i forskningsspørsmålene:

Problemstilling: Hvilke strategier benytter seksjonsledere for å skape endringsvilje hos medarbeidere i endringsprosesser?

Ledererfaring og kompetanse:

1. Hvor lenge har du vært seksjonsleder?
2. Hvor mange ansatte har du personal og driftsansvar for?
3. Har du en formell lederutdanning fra høgskole eller universitet? Hvis ja: beskriv utdanning og nivå?
4. Har du fått opplæring i endringsledelse via sykehuset? Hvis ja: beskriv hvilken opplæring/kurs? Oppfølgingsspørsmål: I hvor stor grad opplever du at det/de kursene har satt deg i stand til å lede endringsprosesser? Kan du utdype?

Seksjonsleders bruk av lederverktøy i endringsprosesser:

5. Hva opplever du i din rolle som seksjonsleder er mest utfordrende med endringsprosesser? Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor tror du at det er nettopp dette som er mest utfordrende?
6. Når du skal planlegge endringsprosesser, hvilke lederverktøy bruker du (For eksempel Gat, leders styringsrett, personalmøter ol.) for å møte disse utfordringene du beskrev i spørsmålet over? (*Skape et behov, samle informasjon, planlegge i turnus, fagspesialisering, tverrfagligteam, informasjonskanaler, kartlegging av prosessen, tidsplan, lederforankring, oversette, skape eierskap?*) Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor mener du at disse verktøyene er viktige?

7. Hva tror du det er med disse verktøyene du har beskrevet nå som gjør at de **virker/ikke virker** i praksis i forhold til endringsprosesser?
8. Om du kunne få tilført ekstra ressurser, hvilke ressurser ville du da ha ønsket å tilført i endringsprosesser? (*Medhjelpere/støttepersonell, ekstra økonomiske ressurser?*) Oppfølgingsspørsmål: hvorfor er akkurat disse viktige? Kan du utdype?

Medarbeiderens rolle i endringsprosesser:

9. I hvor stor grad vektlegger du forventet motstand hos medarbeidere når du planlegger endringsprosesser?
10. Hvorfor anser du motstand som viktig/ikke viktig i endringsprosesser? Kan du utdype?
11. I hvor stor grad tror du det er viktig å involvere medarbeider i endringsprosesser for å skape endringsvilje? Oppfølgingsspørsmål: hvorfor anser du som dette viktig/ikke viktig? Kan du utdype?
12. For å skape endringsvilje hos dine medarbeidere, hvilke lederverktøy vil du bruke i endringsprosesser, komme med eksempler? Hvorfor anser du disse som viktige? (*Involvering av ansatte, dialog, arbeidsgruppe, informasjonsflyt og kommunikasjon av visjoner og mål, oversette endringen til positiv effekt for avdelingen, eierskap til endringen, tydelig ledelse, VO, TV*)
13. Hvordan skaper du eierskap til endringen hos dine medarbeidere?
14. Kan du fortelle om en konkret episode eller gi eksempel på en endringsprosess som du mener du gjennomførte på en god eller dårlig måte?
Oppfølgingsspørsmål: Hva gjorde du bra og -retrospektivt, hva mener du at du kunne gjort annerledes for å bygge endringsvilje?

Seksjonslederens rolle i beslutningsprosess:

15. Hva anser du som spesielt viktig å ha kunnskap om når du skal fatte beslutninger i en endringsprosess? Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor mener du at det er akkurat dette som er viktig å ha kunnskap om, kan du utdype?
16. I en endringsprosess i din seksjon, hvordan opplever du som seksjonsleder å ha innflytelse over de beslutninger som må fattes? Oppfølgingsspørsmål: i hvor stor grad opplever du at myndigheten ligger hos deg som seksjonsleder? Opplever du

at beslutningene er styrt av andre? Hvordan påvirker det ditt eierskap til endringsprosessen?

17. Hvordan involverer du dine medarbeidere i beslutninger rundt endringsprosesser? Kan du komme med noen eksempler? (*Dialog, informasjon, teamarbeid, prosjektgrupper, faggrupper, tverrfaglig osv.*). Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor velger du akkurat denne/disse måten å involvere medarbeiderne dine på?
18. Hvordan tror du en slik involvering/deltagelse i beslutningsprosessen som du har beskrevet i spørsmålet over, kan gi medarbeiderne en økt endringsvilje/eierskap til endringsprosessen? Kan du utdype?
19. Ved planlegging av endringsprosesser i sykehuset som skal implementeres på seksjonsnivå, hvordan opplever du å ha innflytelse i de beslutningene? Oppfølgingsspørsmål: hvordan påvirker det ditt eierskap til endringsprosessen? Og på hvilken måte, utdyp? (*lojalitet til ledelsen*)

Avslutningsvis, seksjonsleders opplevelse av endringsprosesser.

20. Seksjonslederen har mange arbeidsoppgaver som krever oppmerksomhet i løpet av en arbeidsdag. Hvordan balanserer du dine faste gjøremål med det arbeidet som kreves i endringsprosesser?
21. Kan du beskrive hvordan det påvirker deg og din arbeidsdag? Oppfølgingsspørsmål: i hvor stor grad opplever du at det påvirker dine arbeidstider utover hva som er din normale arbeidstid?
22. Multipleendringer er et begrep som kan forklares med flere endringer som pågår samtidig eller som avløser hverandre. I hvor stor grad opplever du at dette er din hverdag som seksjonsleder? Hvordan opplever du som SL å stå i slike multipleendringer? Utdyp.
23. Hvordan tror du dine medarbeidere opplever det å stå i multipleendringer? Oppfølgingsspørsmål: I hvor stor grad tror du dette kan påvirke dine forutsetninger for å skape endringsviljen hos medarbeiderne? Kan du utdype?
24. Siste spørsmål: hvordan opplever du i din rolle som seksjonsleder, å ha tillit hos dine medarbeidere i endringsprosesser? Oppfølgingsspørsmål: hvilke tiltak har du gjort for å bygge denne tillit/ hvilke tiltak vil du bruke for å bygge tillit?